

---

# MEGI

**MESTRADO**

Estatística e Gestão de Informação

---

---

## ***UM PLANO DE MARKETING PARA O IPQ***

---

Maria Leonor dos Santos Folgado

---

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão  
de Informação

Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação  
Universidade Nova de Lisboa

## **UM PLANO DE MARKETING PARA O IPQ**

por

Maria Leonor dos Santos Folgado

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Marketing *Intelligence*

Orientador: Professora Doutora Cristina Marreiros

novembro de 2012

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Cristina Marreiros, pelo apoio permanente e paciente.

Ao Instituto Português da Qualidade, ao Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, ao Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica, ao Centro Tecnológico da Indústria dos Moldes e Ferramentas Especiais, ao Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal, ao Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, pelos seus importantes contributos, que permitiram a concretização deste projeto.

Aos meus pais, ao meu irmão e ao meu namorado, pela compreensão e pelo amor incondicional.

## **RESUMO**

As empresas enfrentam hoje em dia uma combinação de novos desafios, como a globalização da concorrência, as mudanças rápidas nas tecnologias, o aparecimento de clientes cada vez mais exigentes e, ainda, a maturidade da procura. Neste contexto, a qualidade, rapidez e flexibilidade são condições imprescindíveis à competitividade das empresas (Leitão, Ferreira, & Azevedo, 2008).

Para enfrentarem os novos desafios dos mercados nacional e internacional, as empresas portuguesas necessitam de estar conscientes da importância da qualidade, para o seu desempenho e para o desempenho da economia do país.

Os cidadãos, por seu lado, dispõem de vastas opções de consumo, criadoras de incerteza quanto à melhor escolha de produto ou serviço. Consequentemente, é também importante para os consumidores saber analisar a qualidade dos produtos ou serviços disponíveis no mercado.

O IPQ, enquanto gestor e coordenador do Sistema Português da Qualidade, é responsável pela apresentação de propostas políticas e ações adequadas às exigências globais em matéria de avaliação da conformidade, normalização e metrologia, detendo, por esta e muitas outras razões, um papel muito importante na disseminação da qualidade em Portugal.

Este projeto foi, por isso, desenvolvido com o objetivo de criar um plano de marketing eficiente e eficaz no apoio à missão do IPQ, especialmente no âmbito da sua comunicação externa.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Instituto Português da Qualidade; Plano de Marketing; Qualidade; Normalização; Metrologia; Inovação; Comunicação

## **ABSTRACT**

Nowadays, companies are facing a combination of challenges such as globalization of competition, rapid changes in technology, the emergence of increasingly demanding customers and also the maturity of demand. Therefore, quality, speed and flexibility are essential conditions for the competitiveness of companies (Leitão, Ferreira, & Azevedo, 2008).

To meet the new challenges of the national and international markets, the Portuguese companies need to be aware of the importance of quality to their performance and the performance of the economy.

Citizens have wide products and services choices, and are constantly uncertain about the right choice for a particular product or service. For them, it is also important to know how to evaluate the quality of the products or services available on the market, so that they might be able to make the best consumption choice.

The Portuguese Institute for Quality (IPQ), as the manager and coordinator of the Portuguese Quality System, is responsible for policy proposals and for the development of appropriate actions to meet the overall requirements for conformity assessment, standardization and metrology, and, consequently, holds a very important role in the diffusion of quality in Portugal.

Therefore, this marketing project was developed with the aim of creating an efficient and effective tool to help the IPQ on its mission, especially on its external communication.

## **KEYWORDS**

Portuguese Institute for Quality, Marketing Plan, Quality, Standardization, Metrology, Innovation, Communication

# ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	1
1.2	ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS DO PROJETO .....	3
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1	A QUALIDADE.....	5
2.1.1.	Definição do conceito de Qualidade.....	5
2.1.2.	Evolução do conceito de Qualidade .....	6
2.1.3.	Características da Qualidade .....	7
2.2	O PLANO DE MARKETING .....	9
3	METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	18
3.1	ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING.....	18
3.2	PESQUISA DE MERCADO .....	20
4	O PLANO DE MARKETING.....	22
4.1	O IPQ E O SEU AMBIENTE.....	22
4.1.1	Análise interna .....	22
4.1.2	Análise do Ambiente Externo .....	31
4.1.3	Análise SWOT .....	39
4.2	PLANO DE AÇÃO.....	45
4.2.1	Motivação dos funcionários.....	46
4.2.2	Promoção do novo website .....	46
4.2.3	Parceria com a DECO .....	47
4.2.4	Definir uma mensagem adequada aos cidadãos .....	48
4.2.5	Reforço do relacionamento com Centros Tecnológicos.....	51
4.2.6	Disponibilizar informação sobre qualidade e o IPQ nos balcões Empresa na Hora e na Loja da Exportação.....	52
4.2.7	Promover o Museu de Metrologia.....	53
4.2.8	Parcerias com Universidades .....	54
4.2.9	Relançamento do Projeto Juventude no Ensino Secundário.....	55
4.2.10	Aproximação às marcas .....	56
4.2.11	Dar visibilidade ao logótipo e criar uma imagem de marca.....	57
4.2.12	Melhorar a comunicação com os média .....	58

4.2.13	Implementação e controlo do plano de acção .....	59
5	CONCLUSÕES.....	60
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	60
5.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	63
6	BIBLIOGRAFIA.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CADEIA DE REAÇÃO DE DEMING.....	7
FIGURA 2 - ENTIDADES COM AS QUAIS OS CENTROS TECNOLÓGICOS SE RELACIONAM.....	28
FIGURA 3 - EXEMPLO DE ARTIGO ADEQUADO AO PÚBLICO-ALVO CIDADÃOS.....	49
FIGURA 4- EXEMPLO DE PESQUISA NO <i>WEBSITE</i> MUSEUS PORTUGAL.....	53
FIGURA 5 - EXEMPLO DE REFERÊNCIA AO <i>WEBSITE</i> DO IPQ.....	56



## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - QUALIDADE DOS SERVIÇOS: PERCEÇÃO DO COMPRADOR VS. PERCEÇÃO DO VENDEDOR .....	14
TABELA 2- MARKETING MIX DO IPQ.....	26
TABELA 3 - CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS AOS CENTROS TECNOLÓGICOS .....	30
TABELA 4 - DESPESA EM I&D, A PREÇOS CORRENTES, POR SECTOR DE EXECUÇÃO (2007 A 2010) .....	35
TABELA 5 - ANÁLISE SWOT .....	44
TABELA 6 - AÇÃO: PROMOÇÃO DO NOVO <i>WEBSITE</i> .....	47
TABELA 7 - AÇÃO: PARCERIA COM A DECO .....	48
TABELA 8 - AÇÃO: DEFINIR UMA MENSAGEM ADEQUADA AOS CIDADÃOS .....	50
TABELA 9 - REFORÇO DO RELACIONAMENTO COM CENTROS TECNOLÓGICOS.....	51
TABELA 10 - DISPONIBILIZAR INFORMAÇÃO SOBRE QUALIDADE E O IPQ NOS BALCÕES EMPRESA NA HORA E NA LOJA DA EXPORTAÇÃO.....	52
TABELA 11 - PROMOVER O MUSEU DE METROLOGIA.....	54
TABELA 12 - PARCERIAS COM UNIVERSIDADES.....	55
TABELA 13 - RELANÇAMENTO DO PROJETO JUVENTUDE NO ENSINO SECUNDÁRIO .....	56
TABELA 14 - APROXIMAÇÃO ÀS MARCAS .....	57
TABELA 15 - DAR VISIBILIDADE AO LOGÓTIPO E CRIAR UMA IMAGEM DE MARCA .....	58
TABELA 16 - MELHORAR A COMUNICAÇÃO COM OS MÉDIA .....	58
TABELA 17 - TABELA DE CONTROLO DAS AÇÕES DO PLANO DE MARKETING.....	59
TABELA 18 - RESUMO DO PLANO DE MARKETING DO IPQ .....	62

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>AICEP</b>	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
<b>B2B</b>	<i>Business to Business</i>
<b>CATIM</b>	Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica
<b>CENTIMFE</b>	Centro Tecnológico da Indústria dos Moldes e Ferramentas Especiais
<b>CEVALOR</b>	Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Ornamentais e Industriais
<b>CITEVE</b>	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal
<b>CPI</b>	Conselho para a Promoção da Internacionalização
<b>CTCP</b>	Centro Tecnológico do Calçado de Portugal
<b>CTCV</b>	Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro
<b>DIDAE</b>	Departamento de Informação, Desenvolvimento e Assuntos Europeus
<b>DMET</b>	Departamento de Metrologia
<b>DNOR</b>	Departamento de Normalização
<b>EURAMET</b>	Associação Europeia das Instituições de Metrologia Nacionais
<b>IAPMEI</b>	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>IPAC</b>	Instituto Português de Acreditação
<b>IPQ</b>	Instituto Português da Qualidade
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>MEE</b>	Ministério da Economia e do Emprego
<b>NP EN ISO</b>	Normas portuguesas, que resultam de uma norma europeia, a qual, por sua vez, advém de uma norma internacional
<b>PME</b>	Micro, pequenas e médias empresas
<b>SPQ</b>	Sistema Português da Qualidade
<b>SWOT</b>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

# **1 INTRODUÇÃO**

Não só no setor privado, mas também no setor público, as organizações têm a necessidade de criar planos de marketing, seja para aumentar a aquisição dos seus serviços ou produtos, ou para fomentar determinados comportamentos.

O Instituto Português da Qualidade (IPQ), enquanto entidade nacional reguladora da qualidade, é responsável pela disseminação da qualidade junto das empresas e dos cidadãos, assim como pela representação de Portugal junto das entidades internacionais. Um plano de marketing representa, assim, uma oportunidade para que mais facilmente o IPQ possa cumprir os seus objetivos, e a sua elaboração é o que se propõe neste projeto.

Para tal, este projeto encontra-se estruturado em seis capítulos, que compõem o trabalho de projeto e o plano de marketing para o IPQ.

Neste primeiro capítulo são apresentadas as razões que justificaram a escolha do tema, sendo ainda o mesmo enquadrado e justificado. Seguidamente, é apresentada a revisão da literatura, na qual são explorados alguns dos autores mais relevantes no âmbito do marketing e da qualidade, e analisados os dados e as conclusões mais relevantes, que terão influência no desenvolvimento do plano.

Após a revisão da literatura, e antes da apresentação do plano, são explanados a metodologia e os procedimentos utilizados ao longo do projeto, nomeadamente quais são as etapas do plano de marketing, e a justificação para a escolha das mesmas, assim como os métodos utilizados para a recolha dos dados mais relevantes.

Na apresentação do plano de marketing recorreu-se à utilização de tabelas e figuras, num formato de leitura claro, onde são definidas as ações que irão possibilitar a concretização do plano, e que sejam atingidos os objetivos que são propostos no capítulo 1.

Nas páginas finais é apresentada a conclusão, na qual constam o sumário executivo e as limitações e recomendações para trabalhos futuros, sendo o projeto concluído com a bibliografia.

## **1.1 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

Se a qualidade “é o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade” (Decreto-lei n.º 140/2004 de 8 de junho, p. 3615), uma empresa que

pretenda obter lucro e posicionar-se concorrencialmente no mercado, nomeadamente a nível internacional, terá de investir nesta área.

A qualidade é mesmo um fator essencial para que muitas empresas possam exercer a sua atividade, pois sem obedecer a determinados parâmetros não conseguirão entrar, e ainda menos ter sucesso, num mercado exigente e cada vez mais competitivo. Os próprios clientes e parceiros das empresas, seja no mercado *Business-to-Consumer* (B2C) ou *Business-to-Business* (B2B), apresentam exigências de qualidade específicas, sendo este um fator de decisão no ato da aquisição ou no estabelecimento de parcerias.

Pires (2000) enumera como grandes benefícios de uma cultura de qualidade total: a satisfação dos clientes, atitudes positivas da parte de todos os colaboradores, uma comunicação efetiva, uma melhoria contínua em todos os produtos e processos, a satisfação dos clientes internos e a eliminação do desperdício. No entanto, para que se adote esta cultura, é necessário alargar a consciência da qualidade a todos os níveis da organização.

Desta forma, as entidades nacionais reguladoras da qualidade têm, não só uma função reguladora no âmbito das economias nacionais, mas também uma função social muito relevante, pois a falta de qualidade representa uma grave quebra da ética económica e da responsabilidade social (Santos, 2009). O sentimento de confiança é especialmente importante e deve ser generalizado nas organizações e nos consumidores, uma vez que a falta de qualidade nos produtos, nos serviços e na gestão, põem em causa a imagem das organizações, dos sectores produtivos e do próprio país.

Assim, o IPQ desempenha um papel fundamental no mercado português, e a sua atuação poderá ter reflexos nos desempenhos das empresas e no comportamento dos cidadãos. O não cumprimento de normas obrigatórias pode trazer graves consequências às empresas, da mesma forma que a certificação pode aumentar significativamente os seus lucros e permitir a entrada de produtos e serviços em novos mercados. Por outro lado, se os cidadãos estiverem informados sobre a forma como o investimento das empresas na qualidade pode influenciar o produto ou serviço final, o seu comportamento no ato de consumo pode alterar-se. O objetivo é que o consumidor seja responsável nas suas aquisições, dando preferência a produtos e serviços certificados.

## 1.2 ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS DO PROJETO

Saraiva et al. (2010, p. 23) identificaram alguns “requisitos da Qualidade enquanto aspetos que, a serem observados no futuro, podem vir a suscitar ondas de entusiasmo em torno da Qualidade em Portugal, excedendo as expectativas atualmente existentes”. São eles:

- Atividade considerada por todos como atividade e estado de espírito;
- Reforço do prestígio da certificação;
- Verdadeiro e genuíno envolvimento dos gestores de topo com a qualidade;
- Maior envolvimento das empresas no processo de produção de normas;
- Estabelecimento e implementação de Estratégia Nacional para a Qualidade;
- Criação de redes, projetos demonstradores e centros de IDI centrados na qualidade”.

Chegar a esta fase de “ondas de entusiasmo em torno da Qualidade em Portugal” é também o objetivo do IPQ, e é nesse sentido que este plano de marketing foi elaborado. Pretende-se despertar o interesse das empresas e dos cidadãos pela qualidade, criando o ponto de partida para a sua generalização como fator relevante e permanente na escolha dos consumidores. Este interesse irá surgir, inicialmente, pela simples curiosidade dos empresários e dos cidadãos e, ao generalizar-se, irá ter como consequência a alteração dos comportamentos de gestão dos empresários e dos comportamentos de consumo dos cidadãos. Contudo, este será um processo demorado, sujeito a pressões externas ao IPQ, nomeadamente a existência de um ambiente económico e social mais favorável.

Nunes e Cavique (2008, p. 73) definem o plano de marketing como o “documento decorrente da atividade da empresa e, em particular, da função de marketing, relativamente ao mercado, que visa estabelecer os objetivos da empresa, concretizar as estratégias e programar as atividades de marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado, com eficácia, no curto e médio prazo”.

O plano de marketing para o IPQ teve como base orientadora a missão e os objetivos da organização, que se distingue, não só por ser uma organização pública, mas também pelo facto de disponibilizar um elevado número de produtos e serviços, a um público-alvo muito vasto e variado.

A missão do IPQ contempla “desenvolver políticas, disponibilizar infraestruturas e metodologias, facilitadoras da afirmação da especificidade e da competitividade do tecido socioeconómico nacional, num contexto de globalização” (IPQ, 2012, p. 3).

Assim, o plano de marketing não terá como objetivos o aumento das vendas, o lançamento de novos produtos ou serviços, nem mesmo a penetração em novos mercados. Como já foi referido, o plano de marketing irá definir ações conducentes a uma mudança na mentalidade dos empresários e dos cidadãos, tendo em consideração os princípios orientadores do IPQ e os seus recursos disponíveis, assim como as condicionantes externas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Com o presente capítulo pretende-se efetuar uma análise da literatura relevante para este projeto, nomeadamente dos autores mais proeminentes nas áreas da qualidade e do marketing, como Kotler, Lindon et al., ou Pires.

Destaca-se a necessidade de conhecer o conceito de qualidade e a sua importância, assim como a sua evolução, para que possamos compreender como poderá a mesma ser compreendida no futuro próximo.

Para a realização do plano de marketing é também essencial compreender como as diversas variantes do marketing, e suas componentes, poderão ser relevantes, e quais delas serão aplicáveis e adequadas.

### **2.1 A QUALIDADE**

A qualidade é, hoje em dia, um elemento determinante no sucesso das empresas nos mercados nacional e internacional. Contudo, o conceito de qualidade não é singular, e sofreu ao longo do tempo alterações no seu significado.

Importa, por isso, definir qual o conceito seguido neste projeto, e analisar outras definições, que entre si se complementam.

#### **2.1.1. Definição do conceito de Qualidade**

Para Brito e Lencastre (2000) existem diferentes definições de qualidade usadas em diferentes contextos, podendo a mesma ser definida como excelência, valor conformidade com as especificações, adequação ao uso, prevenção de perdas, ir ao encontro ou exceder as expectativas dos consumidores.

Em Portugal, o conceito de qualidade é definido pelo Decreto-Lei n.º 140/2004 de 8 de junho, como “Conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade”, e pela norma NP EN ISO 9000:2005, como “Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas” (Portal do Conhecimento para Inovação e Qualidade do MSSS, n.d.). A NP EN ISO 9000:2005 é uma norma internacional (ISO), adotada na Europa (EN) e em Portugal (NP), e “descreve os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade que são objecto das normas da família ISO 9000 e define termos relacionados” (IPQ, n.d.).

Por serem estas as definições adotadas em Portugal, serão também as mais indicadas para serem utilizadas neste projeto.

### 2.1.2. Evolução do conceito de Qualidade

O conceito de qualidade, desde o seu aparecimento até aos dias de hoje, tem sofrido alterações que se moldam à evolução económica e social que se verificou nas últimas décadas.

Cabral et al. (2001), citado por Lopes e Capricho (2007), identificaram cinco fases na evolução histórica do conceito de qualidade, ao longo de sete décadas. Nos anos 30 a fase da inspeção, nas décadas de 30-50 a fase da garantia, entre os anos oitenta e dois mil a fase da gestão, e posteriormente a fase da sustentabilidade. Assim, o atual conceito de Qualidade nasceu na década de 1930 com o Controlo Estatístico de Qualidade, que teve como base os gráficos de controlo inventados por Stewhart, da *Bell Laboratories*, e a utilização de ferramentas específicas que permitem o controlo da qualidade do produto. Na fase da garantia o objetivo passa a ser o Controlo Total, não só da qualidade dos produtos e serviços, mas também dos sistemas organizacionais. A partir da década de 80 já existe uma cultura de qualidade, que tem como base o envolvimento de todos os colaboradores e a utilização dos diversos modelos e ferramentas disponíveis, e cujo objetivo final são os zero defeitos. Posteriormente, na fase da sustentabilidade, os objetivos são a excelência e o desenvolvimento sustentável, que têm como base uma perspetiva coletiva e externa, que vai para além da satisfação do cliente e pretende também satisfazer todos os *stakeholders*.

Brito e Lencastre (2000, pp. 95-96) referem que “à medida que a economia mundial se torna mais internacionalizada, a conformidade com as especificações é cada vez mais importante. A conformidade com as especificações conduz à consistência necessária para uma estratégia global em vez de uma estratégia mult-doméstica”. Nesta estratégia global, será possível diminuir os custos, melhorar a qualidade de programas e produtos, assim como aumentar as preferências dos clientes e a vantagem competitiva, devendo os desejos dos consumidores ser a força orientadora das especificações que se estabelecem.

Pires (2000) identifica como fatores que definem a forma como os clientes entendem a qualidade, as características técnicas, a garantia da qualidade, a assistência técnica, o serviço, o ambiente, as características funcionais, a aparência estética, o preço e o custo do ciclo de vida. Assim se pode concluir que a qualidade e consequente satisfação dos clientes não dependem apenas das características dos produtos, mas também dos serviços prestados pelas empresas, que estão dependentes do desempenho dos funcionários. Ganhão e Pereira (1992) reforçam esta ideia ao considerar que a qualidade não se refere apenas à produtividade, pois ela

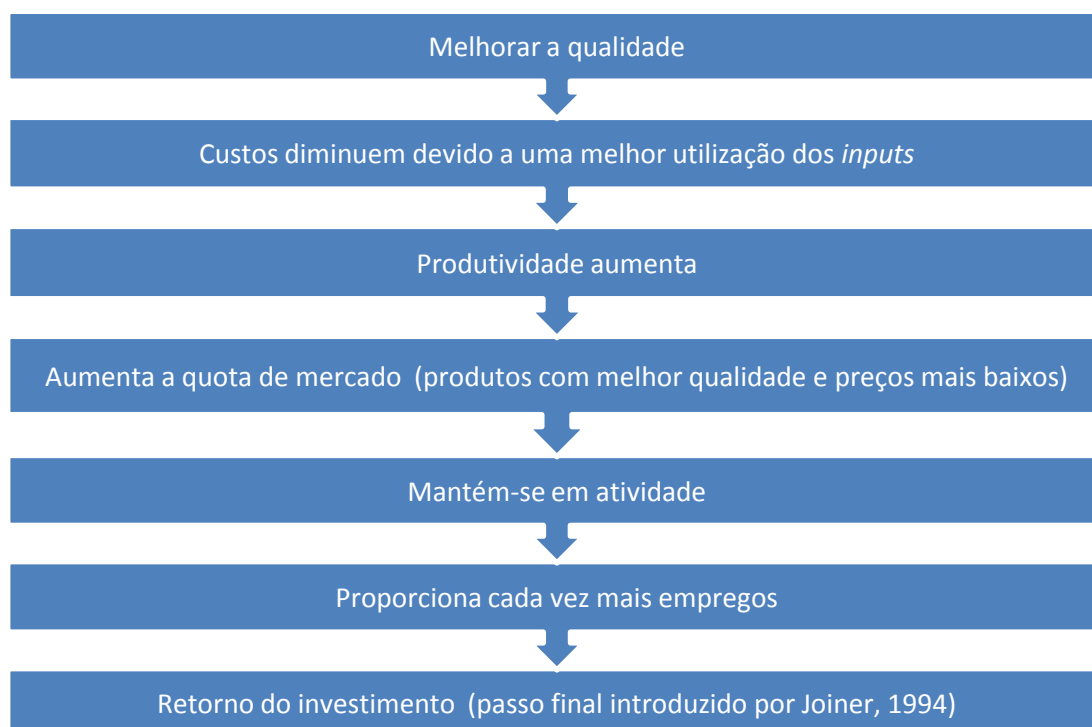


envolve fundamentalmente pessoas. São estas que permitem a implementação e continuidade de uma política de qualidade, e este tem de ser um trabalho de equipa, com base no empenho individual dos funcionários.

### 2.1.3. Características da Qualidade

Mesmo com a generalização das exigências de qualidade em diversos níveis, nomeadamente nos postos de trabalho, nas inter-relações humanas e nos bens e serviços (Brito & Lencastre, 2000), os empresários e a sociedade civil ainda não estão devidamente informados das mais-valias que o investimento em qualidade pode trazer, não só no dia a dia das empresas e dos consumidores, mas também, e principalmente, na economia do país.

Segundo Deming, a melhoria da qualidade trará consigo uma série de benefícios, que surgirão sequencialmente, conforme se pode verificar na figura 1.



Fonte: António e Teixeira (2007)

Figura 1 - Cadeia de reação de Deming

Para Lopes e Capricho (2007), a qualidade deverá começar a ser encarada em Portugal como um fator essencial e não apenas como um fator de diferenciação. O SPQ (Sistema Português da Qualidade) poderia vir a ser o agente dinamizador para a mudança organizacional no país se permitisse criar uma cultura de Qualidade, que

elevasse os padrões de consumo e conduzisse à formação e à aprendizagem organizacional.

Contudo, os custos da não qualidade são pouco visíveis por resultarem de um somatório de desvios que, mesmo sendo em grande número, no final não são vistos como um só, o que altera a percepção da sua dimensão (idem).

Acresce ainda o facto de ser também difícil de calcular com exatidão os benefícios do investimento na qualidade.

### **Normalização e Metrologia**

A normalização e a metrologia são duas vertentes indissociáveis da qualidade, no âmbito das quais o IPQ detém funções de grande relevo, nomeadamente enquanto coordenador do SPQ, Organismo Nacional de Normalização e Instituição Nacional de Metrologia (Decreto-Lei n.º 142/2007, de 27 de abril).

Com a existência de normas é possível uniformizar procedimentos para obter melhorias, e garantir a qualidade e adequabilidade na produção e fornecimento dos produtos e serviços. É a normalização que define regras e procedimentos que, quando cumpridos, permitem a obtenção de um certificado e, desta forma, a qualidade ganha uma configuração e deixa de ser tão abstracta para as empresas. A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) define como objetivo das normas “o estabelecimento de soluções, por consenso das partes interessadas, de utilização comum e repetida, para problemas reais ou potenciais, tendo em vista a obtenção de uma otimização de processos e resultados” (n.d.). Para comprovar o cumprimento das normas adotadas, as empresas podem certificar os seus produtos, serviços ou sistemas de gestão, junto de Organismos de Certificação ou Entidades Certificadoras, acreditados pelo Instituto Português de Acreditação, I.P (IPAC).

No dia 15 de fevereiro de 2012, 5902 empresas em Portugal encontravam-se registadas na base de dados nacional de sistemas de gestão certificados<sup>1</sup>.

Igualmente importante é o papel desempenhado pela metrologia, e os governos encontram-se cada vez mais conscientes da vantagem económica e social da existência de um sistema de medição nacional eficaz (Sousa, 2008).

A metrologia encontra-se dividida em três categorias, a científica, que desenvolve, mantém e conserva os padrões de referência, a aplicada, que trata das

---

<sup>1</sup>Dados obtidos no *website* do IPAC ([http://www.ipac.pt/pesquisa/lista\\_empcertif.asp](http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_empcertif.asp)), que se baseou em conteúdos fornecidos pelos organismos de certificação cujo sistema de gestão tenha sido certificado no âmbito da acreditação IPAC.

medições nos processos de fabrico e controlo de qualidade dos produtos e serviços, e a legal, que faz cumprir a legislação aplicável aos mais diversos tipos de instrumentos de medição. A necessidade de proteger a sociedade em domínios como a saúde, segurança, ambiente e recursos naturais, a globalização dos mercados e da produção industrial, e o desenvolvimento técnico e tecnológico, fizeram com que a metrologia legal passasse a constituir um "elemento-chave no seu desenvolvimento económico e social" (Reis, 2006, p. 3).

O IPQ atua nas três vertentes da metrologia, sendo responsável por assegurar o rigor e a rastreabilidade das medições no território nacional (IPQ, n.d.).

## **2.2 O PLANO DE MARKETING**

Um plano marketing é, segundo Nunes e Cavique (2008, p. 73), “o documento decorrente da atividade da empresa e, em particular, da função de marketing, relativamente ao mercado, que visa estabelecer os objetivos da empresa, concretizar as estratégias e programar as atividades de marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado, com eficácia, no curto e médio prazo”.

Tendo em conta a diversidade de produtos e serviços que o IPQ fornece, assim como a sua abrangência em todo o território nacional, um plano de marketing para esta organização deverá ser suficientemente dinâmico e abrangente para que a mensagem chegue aos mais diversos recetores. Para isso, será necessário utilizar técnicas de diversas variantes do marketing, sendo seguidamente descritas as principais particularidades das variantes com maior relevância para este projeto, designadamente o marketing B2B, o marketing de serviços, o marketing no setor público e o marketing relacional.

### **Marketing B2B**

Pouco impulsivos e centrados no lucro, os empresários são um público-alvo exigente, que pondera as suas aquisições e investimentos. O mercado B2B tem, por isso, características muito próprias.

Rangan et al. (1995, p. 3), assim como Corey (1991, p. xi), definem o marketing B2B como “o marketing de bens e serviços para empresas comerciais, governos e outras instituições sem fins lucrativos, para ser utilizado nos bens e serviços que eles, por sua vez, produzem para revenda para outros clientes industriais”. Neste processo, Rangan et al. (1995) identificaram a existência de dois tipos de ligação, as ligações internas e as externas. A primeira ocorre entre as vendas e a manufaturação, e é

caracterizada pela ênfase na tecnologia. Este é um fator de grande importância para que se possa obter vantagem competitiva no produto, por elevados níveis de customização, para dar resposta às necessidades dos clientes chave, e ainda por mecanismo de atendimento de pedidos. Por outro lado, as ligações externas ocorrem entre a venda e o utilizador final e são caracterizadas por uma procura derivada da procura de bens de consumo, um processo de compra/venda que deverá ter em conta uma série de fatores e uma base de clientes concentrada. Nestas ligações, as decisões de compra são mais complexas comparativamente ao marketing B2C, pois obedecem a estruturas e processos altamente estruturados e formais, muito dependentes da análise económica (Corey, 1991). Um bom serviço pós-venda, assim como boas soluções de financiamento e negociações que possam trazer benefícios ou parcerias vantajosas, e ainda fatores como a disponibilidade, qualidade e custo de serviço de campo, são algumas das exigências. Corey (idem) refere ainda como fatores de decisão neste tipo de transação, as medidas orientadas para o emprego e muitas vezes uma regulamentação muito formal dos contratos.

Kotler (1998) refere como características dos mercados industriais, a existência de poucos mas grandes compradores, o relacionamento estreito entre fornecedor-comprador, os compradores concentrados geograficamente, e uma procura derivada da procura de bens de consumo e inelástica, por não ser muito afetada por mudanças de preço.

No que concerne ao relacionamento entre as organizações, Corey (1991) identificou algumas características e destaca, em primeiro lugar, o facto de o processo de venda e compra ser geralmente direto, pois os produtos ou serviços fornecidos implicam geralmente alguma complexidade técnica e dimensão, o que obriga ao envolvimento de diversos intervenientes, que acabam por desenvolver um relacionamento próximo e contínuo. No entanto, não poderá ser esquecida a diferença de dimensão das empresas (grandes, médias ou pequenas), que acabam por ver os seus lucros aumentados ou reduzidos, conforme a dimensão das suas aquisições e das suas vendas.

Hayes, Jenster e Aaby (1996) identificaram diversos métodos de comunicação, que consideram mais adequados no marketing B2B, designadamente a venda personalizada, dando preferência à interação *face-to-face*, a publicidade, que geralmente no marketing B2B é feita na imprensa escrita, o *directmail*, o telemarketing, feiras, seminários, conferências/publicações técnicas e promoções de vendas. Coe (2004) refere mesmo que o uso exclusivo da internet como forma de

comunicar no marketing B2B é errado, pois evita que seja criada uma relação robusta e de confiança, fatores muito importantes no relacionamento entre empresas.

Por outro lado, as feiras são um meio muito eficaz de comunicar, pois “permitem expor, demonstrar e testar os produtos, e ainda proporcionar contactos diretos com potenciais compradores, influenciadores de compra ou distribuidores” (Castro, 2007, p. 101). As feiras dedicadas a profissionais, por exemplo, são locais onde os potenciais consumidores acabam por estar concentrados e focados nos produtos para as suas empresas. No entanto, não devem ser esquecidas as contrapartidas, nomeadamente as despesas de ocupação do espaço, o local de realização, a dimensão do evento e as suas características.

Apesar das singularidades já referidas, o marketing B2B tem também algumas semelhanças com o marketing B2C. Como referem Hawkins, Best e Coney (1998), à semelhança dos consumidores individuais, as organizações também desenvolvem preferências, memórias e comportamentos através da perceção, processamento da informação e experiência. Assim, a estruturação das técnicas de comunicação deve ter em conta, não só as características dos mercados B2B, mas também os fatores que definem e moldam o comportamento dos indivíduos. Podem mesmo existir conflitos entre os valores e/ou objetivos individuais e os da empresa, sendo necessário compreender quem toma as decisões e quais são os elementos influenciadores das mesmas. Desta forma, e voltando à comunicação com as empresas, as redes sociais poderão ser uma boa opção para uma relação mais próxima com os consumidores. Contudo, para as empresas, estes meios têm despesas associadas significativas. Para que os conteúdos sejam atualizados frequentemente, e para que seja efetuado o controlo dos conteúdos e a avaliação dos resultados, é necessário que algum funcionário, ou funcionários, esteja dedicado à gestão das redes sociais existentes. Como resposta a este problema, poderão ser empenhados diversos funcionários da organização nesta função, contribuindo o seu interesse e conhecimento para a gestão das mesmas (Marketing Maven Blog, 2012). Desta forma, deixa de existir a necessidade de um funcionário se dedicar de forma mais intensiva a esta função, e são aproveitados os conhecimentos já adquiridos pelos funcionários. É também referida pela mesma fonte outra ideia que poderá ser bastante eficaz e não dispendiosa. Os parceiros, e até os próprios clientes, podem ser estimulados a contribuir com artigos e *posts* e, desta forma, é mais fácil chegar a outros clientes ou potenciais clientes. Esta poderá ser uma forma de interagir com os clientes e destes interagirem entre si.

## **Marketing de serviços**

O IPQ fornece diversos serviços, e esta é uma vertente muito importante da sua atuação. Destacam-se os serviços prestados pelo Laboratório Central de Metrologia, o Serviço Questionar, o Museu de Metrologia, e as diversas conferências, *workshops* e ações de formação.

Por apresentarem determinadas características que não se verificam nos produtos, os serviços pressupõem uma abordagem de marketing distinta. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, perecíveis e heterogêneos (Lindon et al., 2008).

A intangibilidade refere-se ao facto de os bens não serem materiais, não os podemos ver ou tocar, o que aumenta a percepção de risco por parte do consumidor. No entanto, podem existir determinados sinais que lhes conferem uma tangibilidade ilusória. Para West et al. (2006), o grande desafio das empresas de serviços é criar uma posição de valor e poder perceptual, cujo trunfo é não ser facilmente copiado pela concorrência. Tal posição implica um balanço permanente da eficiência operacional e da construção do relacionamento com o cliente. Desta forma, os serviços prestados são avaliados pelos sinais transmitidos, nomeadamente por aqueles percebidos pela visão. A apresentação dos funcionários, a arrumação e decoração dos espaços e as imagens promocionais são alguns exemplos.

A heterogeneidade deve-se ao facto de os serviços nunca serem igualmente fornecidos. Variam de fornecedor para fornecedor e de consumidor para consumidor, o que pode ter consequências positivas ou negativas. Kahtalian (2002) identifica como positivas a customização, a personalização e o atendimento diferenciado de acordo com as expectativas de grupos de clientes, e como negativas a dificuldade em estabelecer um padrão de serviço e uma performance padronizada, imune a erros. Segundo o mesmo autor, a solução é a criação de padrões mínimos que garantam uma performance adequada ao serviço. No entanto, como referem Lindon et al. (2008), a percepção da qualidade do serviço não pode ser avaliada de forma linear, a opinião de cada consumidor é única e a normalização é muito mais difícil num serviço do que num produto, o que dificulta também a definição de parâmetros de qualidade. Assim, é muito importante fazer uma seleção criteriosa dos funcionários por forma a conseguir passar uma mensagem consistente aos consumidores (Berry & Bendapudi, 2003, cit. in West et al., 2006).

A inseparabilidade significa que os momentos de produção e consumo são simultâneos e, por isso, os prestadores dos serviços e os consumidores fazem parte do processo de produção (Gillmore, 2003). As pessoas que prestam o serviço “são o

serviço”, e os consumidores procuram nelas determinadas características, que variam de acordo com o tipo de serviço (Fisk, Grove, & John, 2008)

Os serviços são também perecíveis, por não se poderem armazenar ou reutilizar, nomeadamente devido à sua inseparabilidade e intangibilidade. Os serviços apenas existem enquanto estão a ser produzidos (idem).

Assim, o marketing *mix* no marketing dos serviços apresenta diversas particularidades:

- a) Definir o preço é, segundo Gilmore (2003, p. 12), difícil e impreciso, pois a percepção do custo num produto intangível é também difícil para o consumidor;
- b) Se este existir em mais do que um local na distribuição, o gerente terá que ser eficaz na sua gestão conjunta. Um *website* é também uma evidência física que facilita a distribuição, a promoção e a definição de um custo adequado;
- c) Durante a promoção, como não existe um produto físico, dever-se-á promover uma imagem, associada às características do serviço.

Um serviço difere também de um produto pelo facto de o processo de venda não se esgotar em si mesmo, sendo necessário acautelar todo o processo, antes, durante e depois. Dever-se-ão ter em conta as dimensões que são associadas à prestação de serviços de qualidade, nomeadamente a técnica, a funcional, a tangível, a intangível, as instalações físicas e o ambiente, a acessibilidade, a confiabilidade, a responsabilidade, a comunicação, a competência, a cortesia, a credibilidade, a segurança, a empatia e o entendimento do cliente e imagem (Gilmore, 2003).

É necessário ter atenção a todos os pormenores no fornecimento dos serviços, principalmente à comunicação interna e externa. Internamente, os empregados deverão conhecer e compreender a missão, os objetivos e as estratégias da empresa, e dever-se-ão combater as principais barreiras, como a resistência à mudança, conflitos intra e interfuncionais e a falta de responsabilidade individual. É necessário difundir e inculcar a identidade da empresa, os seus valores e a sua cultura, ação dificultada pela constante rotação que hoje em dia se verifica (Lindon et al., 2008).

Neste âmbito da comunicação, Las Casas (1991) identificou três níveis que deverão ser tidos em conta, a promoção junto à própria empresa, através de intermediários e diretamente com os clientes. Ao nível interno devem ser desenvolvidas ações de treino aos vendedores, assim como ações de incentivo à obtenção de bons resultados e apoios aos funcionários. Junto dos intermediários é necessário garantir que os mesmos consigam também obter bons resultados,

nomeadamente através de promoções que a empresa cria. Junto dos clientes existem também diversas técnicas, dependentes das características do serviço fornecido.

Zolkiewski, Lewis, Yuan, e Yuanet (2007) identificaram diversos fatores relevantes na avaliação da qualidade dos serviços, para empresas e consumidores, descritos na tabela 1. Como é possível verificar, o consumidor e o vendedor têm perceções distintas. O vendedor dá especial atenção às qualidades técnicas e pessoais dos trabalhadores, que deverão conferir eficiência ao serviço e solucionar os problemas que venham a surgir. Por seu lado, o consumidor tem expectativas num serviço que garanta um apoio contínuo, durante e após a venda, em funcionários competentes e num serviço/produto que corresponda ao que é prometido.

Perceção do comprador	Perceção do vendedor
Serviço pós venda	Competência
Gestão de reclamações	Cortesia
Segurança e desempenho ambiental	Trabalho de escritório eficiente
Atingir os requisitos	Qualidade do serviço técnico
Desempenho dos funcionários	Desenvolvimento de soluções
Desempenho do produto	Confiança
Informações sobre o produto	Compreensão
Vantagem técnica	Ampla gama de serviços e produtos
Treino	Paz de espírito
Experiência	Desempenho dos subcontratados
Erro mínimo	Gestão dos problemas

Fonte: Zolkiewski et al. (2007)

Tabela 1 - Qualidade dos serviços: Perceção do comprador vs. Perceção do vendedor

### **Marketing no sector público**

O setor público detém uma série de características que dificultam a sua adaptação ao marketing do setor privado e, por isso, surgiu a necessidade de criação do marketing do setor público (Lindon et al., 2008).

Kotler e Lee (2007) definem o marketing no setor público como uma plataforma de planeamento para as agências públicas que pretendem conhecer as necessidades dos cidadãos. No marketing do sector público é enfatizada a valorização e satisfação dos cidadãos, enquanto no sector privado, a atenção centra-se nos consumidores.



Desta forma, o setor público tem como principais funções, definir os princípios de funcionamento da sociedade, executar os serviços públicos que são fundamentais para o interesse público, e fornecer os serviços públicos, com os quais o setor privado e o setor sem fins lucrativos não querem ou podem lidar. O marketing público surge, assim, da necessidade de sobrevivência ou lucro e não da concorrência, e a sua força provém maioritariamente da própria missão social (idem).

Kotler e Lee (idem) relevam como características da comunicação no serviço público, a dimensão política que nele tem prevalecido e o rigor em vez da sedução da mensagem, sendo os principais objetivos de comunicação, as campanhas de sensibilização social, de divulgação e de promoção de serviços, de informação oficial à sociedade, de informação de carácter pedagógico e de divulgação de eventos.

Por seu lado, Proctor (cit. in European Group for Public Administration, n.d.) identificou quatro estratégias que as organizações públicas e sem fins lucrativos utilizam, e que diferem entre si pelos seus objetivos. As organizações públicas podem, segundo este autor:

- a) Ter objetivos semelhantes aos do marketing no setor privado, procurando uma diminuição dos preços e uma aproximação do nível de qualidade procurado pelo cliente;
- b) Usar o marketing dos *stakeholders* para garantir a sua continuidade com o apoio do mercado e da sociedade;
- c) Utilizar o marketing para promover a área sob sua responsabilidade, no caso das autoridades locais, e do qual é exemplo o marketing das cidades;
- d) Utilizar o marketing como instrumento na promoção dos principais objetivos políticos.

Para cumprir os seus objetivos, o marketing público dispõe de ferramentas específicas. Para além do preço do produto ou do serviço, existem incentivos e desincentivos financeiros, e incentivos e desincentivos não-financeiros (Kotler & Lee, 2007). Os desincentivos têm como objetivo persuadir o público-alvo a não ter determinado comportamento, enquanto os incentivos têm o objetivo de persuadir o público-alvo a ter um determinado comportamento. Os desincentivos poderão ser multas ou penalizações financeiras, ou o cumprimento de serviços à comunidade, constrangimento público ou um processo (não-financeiros). Os incentivos poderão ser descontos em determinados produtos ou serviços (financeiros) ou reconhecimento público (não financeiro).

## **Marketing relacional**

Segundo Luís Segadães “a relação assumiu uma importância crucial nas estratégias de marketing” (Lindon et al., 2008, p. 634), e a “tendência atual é para um marketing cada vez mais individualizado” (idem, p. 138).

Desta forma, para que a atuação do IPQ seja eficaz, é necessário que se aproxime tanto quanto possível dos seus públicos-alvo, tendo em conta as características do marketing relacional.

Para Castro (2007, p. 97), “o marketing relacional é um desenvolvimento do marketing direto, expressão inventada por Lester Wunderman para designar a comunicação concebida, não em função de vastos mercados anónimos, mas de consumidores individualizados”.

Esta vertente do marketing baseia-se no relacionamento duradouro e próximo com os consumidores, que têm características distintas e que requerem procedimentos diferenciados por parte das empresas.

Os passos necessários no marketing relacional são, em primeiro lugar, a identificação individual dos clientes, seguindo-se a sua diferenciação de acordo com o seu valor e necessidades, o estabelecimento de relacionamentos adequados aos diversos tipos de situações e, por fim, a personalização da oferta, sempre que possível e adequado (idem).

O marketing relacional é uma ferramenta especialmente útil por permitir uma melhor gestão financeira. Segundo West et al. (2006), a aquisição de novos clientes é significativamente mais dispendiosa do que manter os consumidores já existente, e focando a atenção nestes últimos será possível compreender melhor quais as suas necessidades e desejos e a sua evolução. Ou seja, será possível adaptar os produtos e os serviços de acordo com o *feedback* diretamente recebido dos consumidores.

As estratégias utilizadas não se limitam ao objetivo comercial, procurando também a satisfação do cliente e, desta forma, o marketing relacional tem como elemento chave a fidelização. O modelo de negócio centra-se no cliente, com base no desenvolvimento tecnológico, gestão de informação e serviço ao cliente, e não nas transações (Antunes & Rita, 2008). Contudo, como referem Stone e Woodcock (1995), a orientação para o cliente não é dar-lhe tudo, mas sim uma forma de atuar complexa, e que deve ter em conta três princípios:

a) O cliente é o ativo mais precioso que se possui, construí-lo e conservá-lo é o objetivo do marketing da empresa;

- b) Conhecer as necessidades dos consumidores melhor que a concorrência é essencial para conseguir preenchê-las melhor que os outros;
- c) O dia a dia deve ser gerido em função do cliente, pois é pelo trabalho árduo e orientado para este que se obtêm bons resultados.

O marketing relacional pretende mais do que trabalhar para o cliente, o objetivo é trabalhar em função do cliente, compreendê-lo e nunca o dar como garantido, pois deve existir um “compromisso a longo prazo” (Stone & Woodcock, 1995, p. 26).

Existem diversas formas de se conhecer o cliente (idem), nomeadamente a pesquisa de mercado formal e a observação, a transação de informação, como por exemplo os inquéritos, a informação da concorrência, as reclamações e as sugestões, e o *feedback* dos funcionários que lidam diretamente com os clientes. Assim, a própria empresa terá que se adaptar, em diversas vertentes e de forma contínua, a esta informação que vai obtendo e que permite caracterizar os seus consumidores e potenciais consumidores.

Com os clientes industriais o relacionamento pode ser mais complexo, pois a compra passa geralmente por cinco fases desenvolvidas por diferentes atores (Lambin, 2000). Inicialmente são definidas as condições da compra, seguidamente o utilizador avalia o desempenho dos produtos e determina quais as especificações necessárias e o prescritor recomenda os produtos, e só então o decisor compromete a empresa perante o fornecedor. No final, a influência informal exercida pelos filtros poderá ainda agir sobre o centro de compra. Desta forma, a influência não pode ser exercida apenas num elemento, pois a compra não é efetuada de forma direta.

### **3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS**

Neste projeto, o objetivo é criar um plano de marketing adequado a um instituto que fornece produtos e serviços a todo o mercado nacional, e que é responsável pela promoção, junto da sociedade, do SPQ e da própria qualidade.

São diversas as razões que justificam a necessidade de criação e execução de um plano de marketing. Antes de mais, o IPQ não dispõe de uma estratégia que defina a sua atuação junto do público-alvo. Este último está dividido em dois grandes segmentos, os cidadãos portugueses e as empresas. É agora necessário criar estratégias de posicionamento, sem alterar no marketing *mix* do IPQ o seu produto ou preço.

#### **3.1 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING**

O plano de marketing é dividido em diversas fases, todas elas com um objetivo específico, e que confluem para uma série de indicações estratégicas concretas. Neste projeto, é elaborado um plano de marketing da organização pois, como referem Lindon et al. (2008), existem também planos de marketing do produto, de cada componente do marketing *mix* e de operações específicas. O plano de marketing da empresa tem, segundo estes autores, uma aplicação de médio/longo prazo, e baseia-se nos objetivos gerais da empresa e numa análise do meio envolvente, de onde partem as decisões.

Os planos de marketing podem ser compostos por etapas distintas, variando de autor para autor, e também conforme as características da empresa. Desta forma, foram analisados diversos autores, nomeadamente Lindon et al. (2008), Nunes e Cavique (2008) e Westwood (2002). Foram também analisadas as características do IPQ, tendo o plano sido estruturado em três grandes etapas principais, o diagnóstico, a definição do plano de ação e a conclusão.

A primeira etapa consiste em duas análises, uma centrada no ambiente de marketing, que Westwood (2002) define como pesquisa externa de marketing, e uma outra que analisa as funções, formas de atuação e recursos do IPQ, e que consiste na pesquisa interna de marketing (idem). Jain (1999) identifica uma série de benefício da análise externa, nomeadamente a identificação prévia de problemas que possam vir a surgir, a identificação de novas necessidades dos consumidores, a importância do ambiente para a definição da estratégia da empresa, a melhoria da imagem da empresa por demonstrar que está atenta ao meio que a rodeia e é responsável, e

ainda o facto de ser uma forma de manter os executivos da empresa bem informados. O mesmo autor identifica seis elementos constituintes do ambiente externo, o tecnológico, o social, o da regulamentação, o económico e o político. Desta forma, importa não só avaliar o ambiente que influencia diretamente a empresa, mas também toda a envolvente nacional, e até mesmo internacional. Por outro lado, na pesquisa interna são analisadas as capacidades e limitações da organização, numa perspetiva dinâmica, tendo em conta os desafios que a empresa vai enfrentar (Nunes & Cavique, 2008).

Ambas as análises darão origem aos dados necessários para a elaboração da análise SWOT, que permite visualizar de uma forma esquematizada os pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*) da organização, assim como as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) que a mesma enfrenta, resultando, por isso, numa ótima ferramenta de trabalho, nomeadamente para que se possa transitar para a fase seguinte do plano.

Os pontos fortes e fracos são inerentes à organização e aos seus produtos e serviços, sendo por isso geralmente manipuláveis, enquanto as oportunidades e ameaças, por serem elementos influenciadores externos, não são normalmente controláveis. Assim, as organizações devem estar atentas às ameaças e tirar o máximo partido das oportunidades, assim com ampliar os seus pontos fortes e procurar eliminar os pontos fracos. Stapleton (1992, p. 29) define mesmo o plano de marketing como uma “tentativa formal de explorar as forças, ultrapassar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças”.

A apresentação gráfica da análise SWOT pode variar consoante o seu elaborador, mas deverá ser sempre de fácil leitura.

A partir deste momento é possível começar a construir o plano de ação, com ações concretizáveis de forma progressiva, de acordo com os objetivos corporativos da empresa e as estratégias deles dependentes (Westwood, 2002). No plano de marketing para o IPQ foram especialmente tidas em consideração as características do público-alvo e as análises interna e externa, uma vez que, não existe concorrência. A ação é enquadrada de acordo com a estratégia definida, são determinados os objetivos que se pretendem atingir com essa ação e o(s) responsável(eis) pela ação, assim como os restantes intervenientes e possíveis condicionantes ao desenvolvimento da ação (IAPMEI, 2007).

Quando se aplica um plano de marketing, uma das questões que se coloca é se a relação custo-benefício do plano é favorável à empresa, e se o esforço monetário e

humano será verdadeiramente compensador. Para se obter uma resposta é efetuado um controlo da execução do plano, que poderá ser diário, semana, mensal, trimestral ou anual. Contudo, pelo facto de este projetos se cingir à elaboração do presente documento, esta fase não será incluída, sendo apenas dadas recomendações para a realização do controlo de execução por parte do IPQ.

Nunes e Cavique (2008) destacam a importância de um sumário executivo, onde o leitor deverá encontrar informações sobre a situação atual, os objetivos propostos, estratégias a seguir, os benefícios pretendidos, os custos previsíveis e os resultados previstos. Neste projeto, o sumário executivo será apresentado como conclusão.

### **3.2 PESQUISA DE MERCADO**

Para a recolha de dados externos foi efetuada uma pesquisa de mercado qualitativa. Tal opção justifica-se pelo facto de ter sido traçado o objetivo de avaliar o contexto psicológico e motivações, uma vez que estes são fatores que definem como a qualidade é percecionada.

McNeil (2005) considera que a pesquisa qualitativa é essencial na pesquisa em mercados B2B, pois possibilita a interpretação de determinadas pistas não verbais, o que é especialmente útil quando os respondentes tentam dar respostas mais racionais. Segundo Malhotra (1999), este tipo de estudo é flexível e versátil, e podem ser utilizados diversos métodos. Em comparação com a pesquisa quantitativa, o mesmo autor refere que a pesquisa qualitativa se destina a amostras pequenas não representativas, recolha de dados não estruturados e análise não-estatística, assim como ao objetivo de desenvolver uma compreensão inicial. Estes foram também elementos tidos em conta na escolha deste tipo de pesquisa. Desta forma, foi possível obter dados importantes relativamente à forma como as empresas percecionam a qualidade e a atuação do IPQ.

Existem dois tipos de procedimentos na pesquisa qualitativa, a abordagem direta e a abordagem indireta. Neste projeto, optou-se pela realização da abordagem direta, através da realização de entrevistas em profundidade, num molde diferente do que é geralmente utilizado, devido aos constrangimentos financeiros e impossibilidade de efetuar grandes deslocações a nível nacional. As entrevistas foram efetuadas por telefone, em vez de presencialmente, e tiveram uma duração de cerca de trinta minutos. Esta opção impede a interpretação de expressões corporais, no entanto, foi possível conduzir as entrevistas num formato semiestruturado, adaptando as questões às respostas que são dadas. A qualidade é uma palavra que todos os empresários

conhecem, no entanto, a interpretação do conceito é muito diversificada, e está dependente de diversos elementos, nomeadamente do tipo produto ou serviço produzido e da visão dos consumidores. Assim, foi dada oportunidade aos entrevistados para falarem sobre qualidade de uma forma aberta.

A seleção dos entrevistados foi efetuada com o apoio do Instituto Português de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), tendo sido identificados como mais adequados os Centros Tecnológicos. Esta opção deve-se ao facto de estes Centros estarem na vanguarda da tecnologia, terem um contacto permanente com as empresas e serem elementos importantes na divulgação da qualidade e no apoio aos empresários nesta área.

## **4 O PLANO DE MARKETING**

Após terem sido analisadas as metodologias utilizadas na execução do plano de marketing, assim como a base teórica que o sustenta, o mesmo será agora apresentado.

As diversas fases do plano de marketing foram organizadas por forma a que seja possível, no final, apresentar ações concretas, cujos resultados irão permitir a concretização do grande objetivo traçado, a alteração da mentalidade dos empresários e dos cidadãos em relação à qualidade.

### **4.1 O IPQ E O SEU AMBIENTE**

Tendo em vista a elaboração da análise SWOT, foram elaboradas as análises interna e externa, que contêm informação concernente ao IPQ e aos fatores externos que o afetam.

A análise SWOT é um elemento fundamental na elaboração das ações, pois estas são elaboradas tendo em vista fortalecer as forças e eliminar as fraquezas, tirar partido das oportunidades e combater as ameaças.

#### **4.1.1 Análise interna**

##### **Missão do IPQ**

O IPQ, que se encontra inserido na estrutura do Ministério da Economia e do Emprego (MEE), é o organismo nacional público coordenador do SPQ, e o seu grande objetivo é promover a qualidade em Portugal.

O SPQ é composto por três subsistemas, o da normalização, o da qualificação e o da metrologia, e rege-se pelos princípios da credibilidade, adesão voluntária, abertura, aplicação geral, gestão integrada e descentralização. Ou seja, qualquer entidade pode integrar o SPQ, desde que demonstre cumprir as exigências estabelecidas, fazendo-o de forma voluntária, elemento determinante para a definição do plano de marketing do IPQ.

Pelo Decreto-Lei n.º 71/2012, de 27 de março, foi atribuída ao Instituto Português da Qualidade como missão a “coordenação do sistema português da qualidade e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe forem conferidos por lei, a promoção e a coordenação de atividades que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da ação dos agentes económicos, bem como o desenvolvimento das atividades necessárias à sua função de laboratório nacional de



metrologia”. Assim, segundo o mesmo decreto-lei, através da promoção da qualidade em Portugal, o IPQ assume-se como um agente privilegiado de mudança no país, ao nível da economia interna e da competitividade internacional.

Importa também referir que o IPQ possui autonomia administrativa e financeira, pelo que, a sua sobrevivência está também dependente da eficácia do seu desempenho. As suas receitas provêm, designadamente, da edição ou venda de publicações, rendimentos de bens próprios e provenientes da sua atividade, quantias cobradas pela participação no SPQ de entidades públicas, mistas ou privadas, quantias devidas pelo uso de certificados e marcas nacionais da qualidade, e de certificados e marcas internacionais de conformidade que o IPQ represente.

Contudo, o investimento do IPQ em marketing tem sido reduzido, pois não existe uma estratégia ou um plano que defina a forma como o IPQ deverá difundir as vantagens da qualidade junto das empresas e dos cidadãos. A última grande campanha de sensibilização do IPQ foi realizada em 2000, e atualmente não existem recursos humanos afetos ao desempenho de funções na área do marketing.

### **Objetivos do IPQ**

O Plano de Atividades 2012 do IPQ contempla uma série de objetivos, dos quais se destacam aqueles que são justificativos da necessidade de um plano de marketing.

No âmbito da normalização, foram traçados como grandes objetivos a promoção e divulgação das capacidades do IPQ, assim como a sensibilização da indústria e dos cidadãos para as atividades de natureza obrigatória e voluntária. Estes objetivos deverão ser atingidos através do estímulo e sensibilização das PME para uma participação mais ativa, dinâmica e empenhada no processo de normalização, do aumento da visibilidade e acessibilidade do uso das normas pelos agentes económicos, e do desenvolvimento ou apoio a projetos que promovam a normalização junto de públicos-alvo específicos.

No âmbito da metrologia<sup>2</sup>, destaca-se a necessidade de desenvolver e consolidar o controlo metrológico a nível nacional, melhorando a qualidade dos serviços prestados, e o acompanhamento das entidades intervenientes, assim como a promoção da metrologia na Saúde e no Ensino.

No que concerne à Qualificação, enquanto gestor e coordenador do SPQ, o IPQ tem em vista promover junto dos agentes económicos as vantagens da adoção de

---

<sup>2</sup> O Subsistema de Metrologia compreende três domínios, a Metrologia Científica, a Metrologia Aplicada e a Metrologia Legal

metodologias da qualidade, assim como promover a aproximação do IPQ aos Organismos de Certificação acreditados pelo Organismo Nacional de Acreditação, através das atividades do Fórum da Certificação<sup>3</sup>.

### **Organização do IPQ**

Relativamente à sua estrutura, o IPQ está organizado em quatro departamentos, o Departamento de Administração Geral (DAG), o Departamento de Normalização (DNOR), o Departamento de Metrologia (DMET) e o Departamento de Informação, Desenvolvimento e Assuntos Europeus (DIDAE), aos quais competem as seguintes funções (IPQ, 2012):

- a) Ao DAG compete promover e assegurar a administração e gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais, financeiros e logísticos e a manutenção das instalações e equipamentos.
- b) O DNOR assegura a gestão das funções de elaboração, adoção, edição e venda de normas e outros documentos de carácter normativo de âmbito nacional, europeu e internacional. Gere a loja eletrónica de venda de normas, o catálogo eletrónico do acervo normativo e a rede descentralizada de consulta desmaterializada de normas portuguesas. Este departamento é especialmente relevante porque a adoção das normas é o primeiro passo para a certificação e implementação de medidas que promovem a qualidade do produto e da forma como ele é produzido. É também neste departamento que são desenvolvidas as atividades do IPQ enquanto organismo nacional de normalização, cuja responsabilidade é a promoção da elaboração de normas portuguesas, assim como a promoção e o ajustamento de legislação nacional às normas da União Europeia. Para o desempenho desta função, o IPQ qualifica, reconhece, coordena e acompanha os organismos de normalização sectorial (ONS), nos quais são delegadas funções de normalização técnica em sectores de atividade específicos, e os quais podem, por seu lado, coordenar Comissões Técnicas de Normalização. Estas últimas são órgãos técnicos que elaboram normas portuguesas e

---

<sup>3</sup>Este Fórum realizou-se pela primeira vez em 2011, com o objectivo de “criar um espaço de partilha e debate de ideias, perspectivando o papel do Instituto Português da Qualidade e o desenvolvimento futuro da actividade da certificação” (IPQ, 2011). Participaram nesse ano o IPAC, organismos de certificação acreditados pelo IPAC, representantes das associações empresariais da indústria e do comércio e entidades da Administração Pública das áreas da formação e do turismo, representantes das Regiões Autónomas dos Açores e Madeira, peritos, profissionais da Qualidade e docentes universitários.

emitem pareceres normativos, e nos quais participam entidades interessadas nas matérias em causa, em regime de voluntariado (IPQ, n.d.).

c) No DMET são desenvolvidas as ações inerentes à função do IPQ como instituição nacional de metrologia, quer a nível da metrologia científica e aplicada (Unidade de Metrologia Científica e Aplicada<sup>4</sup>), quer a nível da metrologia legal (Unidade de Metrologia Legal<sup>5</sup>). O envolvimento deste departamento no plano de marketing será especialmente importante na divulgação da metrologia enquanto ciência<sup>6</sup> presente no quotidiano das empresas e de todos os cidadãos.

d) Por seu lado, o DIDAE assegura as ações com vista ao desenvolvimento do SPQ, bem como as competências atribuídas ao IPQ no âmbito dos assuntos europeus. Gere os meios de comunicação nomeadamente o *website*, a *newsletter* eletrónica Espaço Q, bem como o serviço Questionar, que é um serviço de interface com os cidadãos. Assim, este departamento desempenha importantes funções no âmbito da comunicação do IPQ, uma componente essencial a desenvolver neste plano de marketing.

### **Posicionamento e marketing mix do IPQ**

O IPQ, enquanto organização pública, fornecedora de um serviço singular, não se posiciona no mercado perante a concorrência, pois não existem organizações que forneçam a mesma gama de produtos ou serviços. Os produtos e serviços fornecidos, pela sua exclusividade, e também pela sua obrigatoriedade em determinados casos, dispõem de mais-valias que lhe são inerentes, das quais o IPQ deve tirar partido. Desta forma, não existe necessidade de diferenciação da marca porque não há concorrência. A necessidade é no reforço da visibilidade da instituição e dos seus produtos e serviços.

Para que se possa compreender de que forma o IPQ se posiciona, estão descritos na tabela 2 os 4 P's do marketing *mix* do IPQ.

---

<sup>4</sup> Tem como atribuições a realização dos padrões nacionais das unidades de medida, a rastreabilidade dos padrões de referência de outros laboratórios nacionais, e a realização de comparações internacionais e nacionais e de ensaios de controlo metrológico.

<sup>5</sup> Tem como atribuições a aprovações de modelo de instrumentos de medição, a elaboração de legislação metrológica e promover a sua aplicação, a realização de ações de formação na área de controlo metrológico e a qualificação e acompanhamento de entidades para a realização de operações de controlo metrológico.

<sup>6</sup> "Ciência da medição" (IPQ, n.d.).

<b>Produtos</b>	Produtos e serviços, de natureza voluntária ou obrigatória, no âmbito da normalização, da metrologia e da qualificação, direcionados para as empresas. Serviços no âmbito da normalização e da metrologia disponibilizados aos cidadãos, como é o caso da biblioteca e do Museu de Metrologia.
<b>Preço</b>	Consoante a legislação aplicável (metrologia). Cobre as despesas associadas à produção, sem o objetivo de obter lucros (normalização). Por vezes são efetuadas promoções nos preços das normas.
<b>Distribuição</b>	Nas instalações do IPQ <sup>7</sup> e online.
<b>Promoção</b>	Online, no próprio <i>website</i> , e através de publicações periódicas. Em ações de formação, palestras, colóquios e outros eventos, que se realizam nas instalações do IPQ ou no exterior. Deslocações a instituições de ensino, com pouca frequência.

Tabela 2- Marketing *mix* do IPQ

O IPQ não dispõe de liberdade para alterar de forma independente os seus produtos e serviços, pois muitos deles estão dependentes de condicionantes legais nacionais e internacionais. Assim, apenas a distribuição e a promoção são variáveis que poderão ser adaptadas às necessidades do IPQ. Contudo, estas variáveis estão também condicionadas pela missão do IPQ, que obriga a que seja mantida e acentuada uma imagem de credibilidade e rigor, tendo em conta o papel relevante que desempenha na economia nacional.

### **Público-alvo do IPQ**

O IPQ tem um público-alvo muito vasto e diversificado.

Os seus principais consumidores são as empresas, no entanto, tendo em conta a sua missão, os cidadãos fazem também parte do seu público-alvo.

Como já foi referido, o objectivo do plano de marketing não é a obtenção de mais lucro ou combater a concorrência, mas sim a aproximação às empresas e aos cidadãos portugueses. O IPQ deverá chegar ao máximo de empresas possível, assim como a todos os cidadãos, desde os mais jovens, em idade escolar, até aos reformados.

Junto dos cidadão, consumidores finais das empresas, é necessário promover comportamentos de compra responsáveis, baseados em informação disponibilizada

---

<sup>7</sup> Situadas na Caparica (Almada).

pelo IPQ sobre a qualidade, e de que forma esta pode ser analisada nos produtos e serviços consumidos. No que concerne às empresas, o IPQ pretende promover a qualidade como uma nova oportunidade, seja para combater a concorrência ou para entrar em novos mercados, nomeadamente através da internacionalização.

Para chegar a um elevado número de empresas, poderá optar-se por uma forma indireta, através de meios intermédios. Uma das formas mais comuns de associação é a formação de sociedades, e em 2011 existiam 31.987 sociedades (PORDATA, 2012). Existem igualmente entidades com o objetivo de desenvolver a componente da inovação tecnológica nas empresas, às quais as empresas se associam, e das quais o IAPMEI (2007) destaca a Agência de Inovação, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial, os Centros Tecnológicos, os Parques Tecnológicos e os *Business Innovation Centres*/Centros Europeus de Empresas e Inovação. A Agência de Inovação tem como objetivo principal “promover a inovação e o desenvolvimento tecnológico facilitando o aprofundamento das relações entre o mundo da investigação e o tecido empresarial português”. O Instituto Nacional da Propriedade Industrial assegura a “promoção e a proteção da Propriedade Industrial, quer a nível nacional, quer internacional, de acordo com a política de modernização e fortalecimento da estrutura empresarial do país, nomeadamente em colaboração com as organizações internacionais e europeias de que Portugal é membro”. Os Parques Tecnológicos são áreas “vocacionadas para apoiar o desenvolvimento de atividades de alta intensidade tecnológica”. Os *Business Innovation Centres*/Centros Europeus de Empresas e Inovação “têm como objetivo facilitar a criação de negócios de características inovadoras e grande potencial de crescimento, bem como a modernização das PME já existentes”. Os Centros Tecnológicos são “entidades criadas com o objetivo de desenvolver a área tecnológica em determinados sectores de atividade. Têm por missão o apoio ao desenvolvimento das capacidades técnicas e tecnológicas dos sectores para os quais estão vocacionados, fomentando a difusão da inovação e promovendo a melhoria da qualidade”. Em Portugal existem dez Centros Tecnológicos. O Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica (CATIM), o Centro Tecnológico da Indústria dos Moldes e Ferramentas Especiais (CENTIMFE), o Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica (CENFIM), o Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Ornamentais e Industriais (CEVALOR), o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE), o Centro de Ciência e Tecnologia da Madeira (CITMA), o Centro Tecnológico do Calçado de

Portugal (CTCP), o Centro Tecnológico da Cortiça (CTCOR), o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV), e o Centro Tecnológico das Indústrias do Couro (CTIC).

Das associações descritas nos parágrafos anteriores, destacam-se os Centros Tecnológicos, por basearem a sua atuação no apoio às empresas para o aumento da produtividade, a obtenção de elevados níveis de qualidade, a inovação em produtos, serviços e processos, e para a cooperação com a Administração Pública na definição de políticas para a indústria, implementação dessas políticas e difusão de boas práticas (RECET, n.d.). Os Centros Tecnológicos, no desenvolvimento da sua atividade, cooperam não só com as empresas, mas também com universidades e entidades estatais, conforme consta na figura 2.

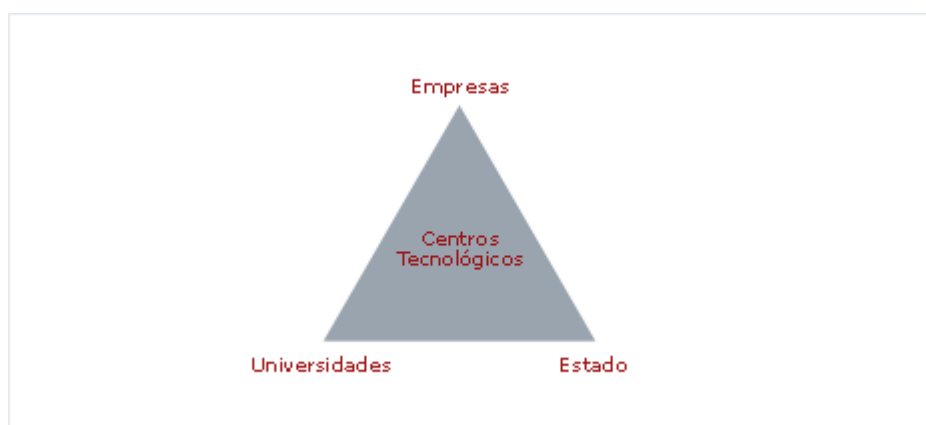


Figura 2 - Entidades com as quais os Centros Tecnológicos se relacionam

Fonte: RECET (n.d.)

Para além dos objetivos dos Centros Tecnológicos se cruzarem com os objetivos do IPQ, também o facto de haver um relacionamento com entidades estatais e com as Universidades favorece a criação de um relacionamento mais próximo com o IPQ.

Desta forma, com o objetivo de conhecer os Centros Tecnológicos e de que forma os mesmos se relacionam e podem vir a relacionar com o IPQ, foram efetuadas entrevistas telefónicas, tendo sido obtidas respostas do CATIM, do CENTIMFE, do CITEVE, do CTCP, e do CTCV. As entrevistas tiveram uma duração de trinta minutos e as questões, semiestruturadas, incidiram sobre a perceção da qualidade, a normalização e a metrologia, e tiveram como principal objetivo compreender se os Centros Tecnológicos poderão tornar-se interlocutores privilegiados na transmissão da mensagem do IPQ.

Houve unanimidade nas respostas, sendo a qualidade, para todos os Centros Tecnológicos respondentes, uma prioridade e um fator de diferenciação.

Das respostas obtidas, salientam-se as conclusões, apresentadas na tabela 3.

<b>Normalização</b>	O principal motivo para a não aquisição das normas é o seu preço, considerado elevado.
	A pesquisa das normas no <i>website</i> do IPQ é difícil, sendo uma opção alternativa os <i>websites</i> estrangeiros.
<b>Metrologia</b>	A maioria das empresas necessita de efetuar controlo metrológico, no entanto, há empresas que desconhecem os meandros da metrologia por não serem certificadas. A certificação é uma forma de implementar a metrologia nas empresas.
	Os cidadãos desconhecem o conceito de metrologia, porque há falta de informação.
<b>Certificação</b>	Os clientes intermédios têm maiores exigências que os clientes finais, pois estes últimos nem sempre estão devidamente informados. Se a certificação for obrigatória e se o produto puder pôr em causa a segurança, de uma infraestrutura por exemplo, o cliente é mais atento.
	A certificação é motivada por pressões externas e é especialmente importante a certificação de sistemas, pois melhora o funcionamento interno das empresas. Há também empresas que cumprem os requisitos mas não se certificam devido às despesas que representa.
	Os grandes fatores que desmotivam a certificação são os custos e a burocracia inerente ao processo, nomeadamente nas auditorias, assim como a dificuldade em cumprir as exigências. Para as médias empresas o processo é mais fácil do que para as pequenas empresas, que representam uma fração muito significativa a nível nacional. A falta de informação é também um fator dissuasor, pois alguns empresários pensam que a certificação implica, por exemplo, contratar mais pessoal.
	Não há interesse por parte das empresas na certificação, exceto em sectores em que há um grande investimento na internacionalização e inovação (ex: moldes e ferramentas especiais). Quanto mais internacionalizado for o mercado nacional mais certificação existe.
<b>IPQ</b>	As empresas não conhecem muito bem o IPQ nem as suas funções, excetuando quando estão muito dependentes da normalização e da certificação.
	O IPQ desenvolve ações de comunicação interessantes, como é o caso da Marcação CE <sup>8</sup> .

---

<sup>8</sup> A marcação CE “atesta o facto de o fabricante ter verificado a conformidade do produto com todas as disposições da(s) diretiva(s) aplicável(eis)”. Os Estados-membros da União Europeia são responsáveis pela fiscalização, e garantem que os produtos não conformes sejam retirados do mercado (IPQ, n.d).

	A comunicação do IPQ é insuficiente, principalmente para o consumidor final, pois limita-se à comunicação <i>online</i> .
	A maioria dos Centros Tecnológicos conhece a <i>Newsletter</i> do IPQ e o Correspondente IPQ <sup>9</sup> .
<b>SPQ</b>	As empresas desconhecem o SPQ, mesmo as que estão normalizadas conhecem-no de forma muito superficial.
	O Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) <sup>10</sup> também tem falta de divulgação e as empresas desconhecem-no ou não têm interesse. Há falta de divulgação e de incentivos.
<b>Centros Tecnológicos como interlocutores das empresas</b>	Os Centros Tecnológicos são bons pontos de contacto para divulgação do IPQ, e este deveria atuar de forma mais dinâmica no contacto com eles e para eles. Foi mesmo referido que a falta de comunicação faz com que os Centros Tecnológicos desconheçam os projetos do IPQ, ou só tenham conhecimento dos mesmos quando estão terminados, o que faz com que estes projetos não contem com a participação de elementos importantes.

Tabela 3 - Conclusões das entrevistas aos Centros Tecnológicos

### Atuação internacional do IPQ

No que concerne à participação ao nível internacional, o IPQ tem como função assegurar a representação de Portugal em inúmeras estruturas europeias e internacionais relevantes para a sua missão, designadamente, no European Committee for Standardization (CEN), no European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC), na International Electrotechnical Commission (IEC), na Conference General des Poids et Mesures (CGPM), na International Organization for Legal Metrology (OIML), e na International Organization for Standardization (ISO) (IPQ, n.d.). Estas estruturas permitem a criação de padrões internacionais e a conformidade dos mesmos nos países membros, conferindo uma maior credibilidade nas decisões que são tomadas.

Da mesma forma que o acompanhamento da normalização europeia é uma prioridade para o IPQ, também uma presença ativa na Europa no âmbito da Metrologia é um objetivo permanente.

<sup>9</sup> Os Correspondentes IPQ recebem informação técnica e genérica na área da Qualidade, conforme o nível escolhido, associado a diversas vantagens e a uma quotização.

<sup>10</sup> Distinção anual, que promove o reconhecimento público das organizações instaladas em Portugal, que se destaquem pelos resultados obtidos através da aplicação dos métodos de Gestão pela Qualidade Total na Excelência organizacional (IPQ, 2012).



A organização da 4ª Assembleia Geral da Associação Europeia das Instituições de Metrologia Nacionais (EURAMET) em Portugal, em 2010, foi um exemplo de como uma participação ativa ao nível internacional pode ser importante. Esta assembleia trouxe a Portugal mais de setenta participantes europeus e alguns convidados internacionais, e o elevado sucesso com que decorreu foi um forte contributo para o aumento da “notoriedade de Portugal e da metrologia portuguesa junto da comunidade científica metrológica europeia e internacional” (IPQ, 2011, p. 27).

O Laboratório Central de Metrologia, nas atividades de Metrologia Científica ao nível Internacional e Europeu, tem também em continuidade o processo de participação em diversos exercícios de comparação para demonstrar a equivalência internacional dos seus padrões, participando em vinte e um projetos, dois com coordenação do IPQ, relacionados com o Acordo de Reconhecimento Mútuo, no âmbito da EURAMET (IPQ, 2012, p. 32).

No âmbito internacional é também dada assistência técnica a entidades interessadas na Qualidade, nos domínios da Normalização, Metrologia e Qualificação. É privilegiada a cooperação com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa e do Magreb, mas têm também sido desenvolvido projetos de apoio técnico, em consórcio ou parceria com outras entidades nacionais ou estrangeiras (IPQ, 2012).

Este tipo de projetos e atividades trazem notoriedade ao IPQ e são também prova da sua credibilidade, nomeadamente no âmbito da cooperação, na qual é prestado apoio a institutos que ainda se encontram numa fase de desenvolvimento. Por outro lado, a proximidade do IPQ, em especial, às instituições europeias, é essencial para o seu reconhecimento ao nível internacional.

#### **4.1.2 Análise do Ambiente Externo**

Neste subcapítulo é efetuada uma análise aos fatores externos que afetam o IPQ, os quais, apesar de não serem modificáveis, irão influenciar significativamente o plano de marketing.

##### **Análise do Mercado Nacional**

Através de uma análise do mercado nacional, nomeadamente das características das empresas, será possível caracterizar o mercado no qual o IPQ atua, e adequar, desta forma, o plano de ação do plano de marketing ao seu público-alvo.

Tendo por base o estudo “Fatores de Sucesso das Iniciativas Empresariais” (INE, 2007), foi elaborada uma análise dos fatores que influenciam os empresários nas suas decisões de implementação de medidas conducentes a uma melhoria da qualidade nos processos de fabricação e nos produtos e/ou serviços. Este estudo, referente ao último trimestre de 2005 e ao primeiro de 2006, teve como objetivo conhecer as características dos empresários, as suas motivações e a avaliação que fazem da sua atividade, destacando-se como mais importantes as que seguidamente de apresentam.

No que concerne aos empresários fundadores das empresas, estes são maioritariamente homens (85,8%), com mais de 40 anos (55,7%), que possuem o ensino básico (51,2%). O principal fator motivador destes empresários é a melhoria da sua situação financeira, seguido da realização pessoal e da vontade de independência. Contudo, outros empresários, com um nível escolar mais elevado, dão mais importância à oportunidade de enfrentar novos desafios, colocando a melhoria da situação financeira no segundo lugar.

Analisando o passado dos empresários, podemos verificar neste estudo que a maioria, nomeadamente os mais jovens, estavam anteriormente empregados por conta de outrem, o que traz a necessidade de mais e melhor informação sobre a Qualidade, que poderá ser um tema desconhecido. As faixas etárias mais jovens são também muito importantes, nomeadamente quando existe um nível habilitacional superior ao ensino básico, porque os nossos empresários apresentam níveis habilitacionais inferiores à média europeia, o que pode trazer consequências para a nossa economia, nomeadamente no que concerne ao investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Outra característica, muitíssimo relevante, é a principal fonte de aconselhamento dos empresários, na qual eles confiam para investir ou alterar a cultura ou simples procedimentos na sua empresa. A família e amigos (46,8%) e os contactos profissionais (43,1%) constituem as principais fontes de aconselhamento, mas a origem destas fontes varia consoante o grau de experiência dos empresários. Os empresários mais inexperientes, possivelmente pela sua insegurança e reduzido número de contactos, privilegiam o aconselhamento da família e dos amigos, enquanto os empresários experientes, que à partida conhecerão melhor o meio empresarial, privilegiam os contactos com profissionais e com consultores profissionais. Este facto acentua a necessidade de o IPQ investir numa comunicação direcionada para a sociedade civil, sendo necessário, por isso, criar mensagens

distintas para estes dois públicos-alvo. Simultaneamente, deverão ser reforçadas as acções de formação, pois 69% dos empresários nunca frequentaram qualquer ação formativa, o que diminui a probabilidade de investirem na qualidade, pois não dispõem de informação útil que os motive a efetuar mudanças significativas na sua empresa.

Também o facto de apenas 11,7% das empresas atuarem a nível internacional representa uma oportunidade para o IPQ dar a conhecer aos empresários as oportunidades que o investimento na qualidade pode trazer, e o que a sua falta pode provocar, designadamente o fracasso numa tentativa de entrar em novos mercados ao nível internacional. As empresas que atuam a nível regional/local representam a grande maioria (60,6%) e, por serem potenciais investidores no mercado nacional ou até mesmo no mercado internacional, são igualmente potenciais investidores no âmbito da qualidade. Novos mercados representam geralmente um risco elevado, e a qualidade deverá ser promovida como um elemento que significativamente redutor dos perigos que poderão surgir.

No que concerne às dificuldades associadas à venda dos produtos e serviços, os empresários destacam a agressividade da concorrência, a pouca procura dos produtos e serviços oferecidos, dificuldade em estabelecer os preços e ausência de conhecimento de marketing. Aqui, o papel do IPQ poderá ser, acima de tudo, o de demonstrar a relação qualidade/produtividade e associá-la a uma maior rentabilidade e eficácia contra a concorrência, argumentos aplicáveis também para os obstáculos ao desenvolvimento da atividade empresarial, que são, principalmente, a rentabilidade, a falta de pagamento ou pagamentos em atraso de clientes, os custos com o pessoal e a disponibilidade de pessoal qualificado. Isto porque, um melhor funcionamento da empresa irá promover também uma maior coordenação na relação com os clientes e na gestão do pessoal. Dever-se-á dar especial ênfase à certificação de sistemas de gestão, pois estes melhoram a performance geral das organizações, evitando os problemas atrás referidos. O IAPMEI (2001) destaca como principais benefícios deste tipo de certificação, ao nível interno, uma melhoria do funcionamento da organização a diversos níveis, nomeadamente na motivação dos recursos humanos por exigir a participação de todos, por estabelecer obrigações na formação, e por definir de forma clara as responsabilidades, o que obriga a uma participação de todos, contribuindo para um melhor desempenho da organização. Ao nível externo, a certificação confere uma melhor imagem à empresa, aumentando a confiança dos seus clientes, atuais e potenciais.

Um outro estudo, do INE (2012), intitulado “Empresas em Portugal 2009”, mostra também dados relevantes, nomeadamente as áreas de atuação das empresas, a sua localização e alguns dados económicos.

Existiam em Portugal, em 2010, 1168 964 empresas, das quais 99,9% eram micro, pequenas e médias empresas (PME). Geograficamente, as empresas estão concentradas nas regiões (NUTS II) Norte (32%), Lisboa (29,8%), e Centro (21,7%), apesar de o maior volume de negócios se registar na região de Lisboa (51%). Do total de pessoas ao serviço, 77,6% estavam empregadas em PME, apesar de as grandes empresas serem responsáveis por mais de 45% do volume de negócios realizado pelo total do setor empresarial. Devido ao elevado número de PME, a média de pessoas por empresa foi de 3,39, sendo que, as grandes empresas empregavam cerca de 771 pessoas e as PME apenas 2,63 pessoas por empresa. As sociedades, analisadas isoladamente, empregavam em média 8,28 pessoas por unidade empresarial. Continuando a analisar o indicador emprego, mas agora apenas nas empresas não financeiras, os setores que mais pessoal têm ao serviço são o comércio (820 798) e as indústrias transformadoras (695 268), seguidos pelo sector da construção (448 709) e das atividades administrativas (423 034),

Relativamente à quantidade de empresas, também não financeiras, por setor de atividade económica (Secções da CAE Ver.3), o comércio regista o maior número de empresas (255 623), seguido dos setores das atividades administrativas e atividades de consultoria, sendo o setor da construção o último no qual existem 106 710 empresas.

No que concerne aos principais indicadores económicos, volume de negócios, custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, fornecimentos e serviços externos, valor acrescentado bruto a preços de mercado e excedente bruto de exploração, as regiões do Norte e de Lisboa foram responsáveis, em conjunto, por mais de 70% do valor destes indicadores.

No que concerne à forma jurídica, as sociedades representam 31,4% do peso total, sendo a restante percentagem preenchida pelas empresas individuais. No entanto, as sociedades detêm um volume de negócios de 94,6% do peso total.

Também o “Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional” (GPEARI, 2011), realizado em 2010, revela dados interessantes no que concerne aos investimentos em I&D em Portugal. As despesas com I&D em percentagem do PIB aumentaram progressivamente entre 2005 e 2009, tendo em 2010 registado um abrandamento de 1,64% para 1,59%. Contudo, as despesas em I&D registaram

aumentos ligeiros no Ensino Superior e nas Instituições Privadas sem Fins Lucrativos (IPSFL), contrariamente às empresas e ao Estado.

	<b>Empresas</b>	<b>Estado</b>	<b>Ensino Superior</b>	<b>IPSFL</b>
<b>2007</b>	37%	9%	30%	10%
<b>2008</b>	47%	7%	34%	8%
<b>2009</b>	47%	7%	36%	9%
<b>2010</b>	45%	7%	37%	10%

Fonte: GPEARI, 2011, p. 5

Tabela 4 - Despesa em I&D, a preços correntes, por sector de execução (2007 a 2010)

Por outro lado, os recursos humanos em I&D têm vindo a aumentar desde 2007, com um abrandamento em 2010, representado nesse ano 8,2% da população ativa. À semelhança das despesas, também os recursos humanos registaram aumentos no Ensino Superior e nas IPSFL, e uma diminuição nas empresas e no Estado.

Apesar de as empresas deterem 45% das despesas em I&D, e de poderem contar com o conhecimento das Instituições de Ensino Superior, a redução que se registou não deixa de ser preocupante, pois enquanto se mantiver uma situação económica instável, a tendência de diminuição poderá manter-se.

No Relatório Preliminar da Análise dos Resultados do Inquérito à Valorização de Resultados da I&D Empresarial<sup>11</sup>, de 15 de fevereiro de 2011, da Agência de Inovação, e ao qual responderam 394 empresas, podemos encontrar dados estatísticos que confirmam a importância da I&D para a economia nacional.

Para além do impacto direto que a criação de novos produtos e serviços tem na competitividade de cada empresa, estes têm também um papel difusor da inovação tecnológica para outras empresas e sectores, e um impacto na melhoria da competitividade das exportações nacionais. Em 93 % dos casos, os novos produtos ou serviços entravam de alguma forma no processo de produção de outras empresas.

No que concerne às medidas de apoio público que ajudariam a colmatar as dificuldades que as empresas enfrentam, foram referidos apoios à exportação, intermediação para encontrar clientes, financiamento, medidas legais e simplificação dos procedimentos. Neste último ponto, os respondentes referiram necessidades de apoio no Simplex (8%), na certificação (2%), na legislação (3%), no licenciamento (2%)

---

<sup>11</sup>Este inquérito “foi lançado a um conjunto de empresas com projetos de I&D com apoio público, e com um intervalo de execução dos projetos que com maior probabilidade tivessem resultados a chegar ao mercado entre 2008 a 2013” (Agência de Inovação, 2011).

e nas patentes (2%). Daqui também se pode depreender a importância de um apoio contínuo do IPQ às empresas, que ao longo de diversos processos enfrentam dificuldades associadas à normalização e à metrologia.

### **Normalização**

A normalização é um elemento essencial para a garantia da qualidade nos mercados, nomeadamente quando há intenção de reforçar a presença em mercados internacionais.

Da conferência “Qualidade e Inovação: Uma Relação Biunívoca”<sup>12</sup>, resultaram algumas conclusões que defendem a normalização como “indispensável para a qualidade” (2007, p. 1), nomeadamente porque a qualidade assegura a interoperabilidade, permitindo a verificação da conformidade ou, no mínimo, a possibilidade de comparabilidade. É mesmo referido que “o desenvolvimento de Portugal beneficiará da generalização da Certificação dos Sistemas de Gestão da Inovação, tal como aconteceu há 20 anos com a Qualidade” (idem).

Num comunicado da Comissão das Comunidades Europeias ao Conselho, ao Parlamento e ao Comité Económico e Social Europeus (2008, p. 3), é salientada igualmente a importância da normalização, referindo a sua dimensão de interesse público, “sobretudo quando estão em causa questões de segurança e saúde, ou questões relacionadas com o ambiente”. Segundo o mesmo comunicado, a normalização é considerada mais do que um elemento importante quando há inovação, é um estímulo à inovação, quando é dinâmica.

Acresce também o facto de a União Europeia possuir uma política de normalização ativa, o que obriga as empresas que queiram atuar neste mercado a acompanharem as tendências normativas.

### **Metrologia**

Diretamente associada à qualidade, a metrologia desempenha um importante papel no dia a dia dos cidadãos e das empresas. Contudo, esta é ainda uma ciência pouco conhecida em Portugal. Neste âmbito, importa aqui referir algumas conclusões do 1º Fórum de Metrologia (IPQ, 2009).

O envolvimento por parte das universidades representa um apoio muito importante no desenvolvimento metrológico, em reforço das limitações dos

---

<sup>12</sup>Conferência inserida no âmbito da Presidência portuguesa do Conselho da União Europeia, realizada de 26 a 27 de Novembro de 2007, no Centro de Congressos da Alfândega do Porto.

Laboratórios Nacionais de Metrologia e na colaboração de investigadores em projetos dos mesmos, e por isso será também importante introduzir o tema metrologia nas universidades e até estimular os alunos a apoiar os projetos em desenvolvimento. Por outro lado, as PME inovadoras, em especial, deverão ser envolvidas em projetos de desenvolvimento de nova instrumentação, com as grandes empresas e a COTEC Portugal<sup>13</sup> como patrocinadores de projetos.

Paralelamente, existe também a necessidade de “divulgar e demonstrar, mediante a construção do argumentário adequado junto dos agentes económicos, o impacto da metrologia na atividade económica e a imprescindibilidade desses investimentos como suporte às empresas nacionais” (IPQ, 2009).

No entanto, a divulgação da metrologia, nomeadamente do seu significado, das vantagens do controlo metrológico e da sua relevância, não se esgota no meio empresarial, existe um grande défice de informação e comunicação à população em geral. Para tal, será vantajoso “tornar mais explícitas as marcações do controlo metrológico para os consumidores como garantia das suas transações e para os proprietários dos instrumentos como uma vantagem promotora do seu negócio e o interesse em uniformizar uma etiqueta informativa sobre o controlo metrológico que possa ser usada em todo o país em todos os instrumentos para melhor identificação dos equipamentos controlados” (idem, p. 2). Foram ainda referidas no 1º Fórum de Metrologia, a necessidade de esclarecer os industriais sobre a diferença entre verificação metrológica e calibração, de promover mais e melhor informação sobre marcação CE, e de uma maior cooperação entre todas as entidades, nomeadamente na intensificação da fiscalização como forma de intervenção para a sensibilização dos proprietários e todas as partes.

---

<sup>13</sup> Associação Empresarial para a Inovação

## **Análise do mercado internacional**

Os governos têm vindo a assumir a internacionalização<sup>14</sup> da economia como uma estratégia fundamental na economia portuguesa, especialmente no período de crise que atualmente o país atravessa. No Programa do XIX Governo Constitucional (Presidência do Conselho de Ministros, 2011, p. 39), é estabelecido como um dos grandes objetivos “incentivar e apoiar os esforços de internacionalização, sem esquecer as missões empresariais, as feiras de comércio e os intercâmbios, e dinamizando as redes de lojas de exportação”. Estas últimas são especialmente importantes, pois resultam de uma parceria entre a AICEP e o IAPMEI, e têm como objetivo “alargar a base exportadora nacional, apostando num serviço de informação e apoio técnico, numa lógica de proximidade ao tecido empresarial” (aicep Portugal Global, n.d.), nomeadamente empresas potencialmente exportadoras que não tenham experiência internacional, ou que a mesma seja reduzida. Para prestar este apoio, as Lojas da Exportação fazem um “atendimento comercial e apoio técnico, em que as empresas revelam necessidades explícitas, as quais são satisfeitas pelo portfólio (oferta) de Produtos e Serviços da AICEP” (idem). Estes espaços de apoio ao empresário têm um método de trabalho que se baseia em quatro fases: saber - agir - promover - vender. Assim, numa primeira fase a empresa recebe informação relevante e, seguidamente, adquire competências específicas e capacidades para abordar os mercados externos. Estando, então, já preparada para atuar, a empresa inicia a abordagem aos mercados através de contactos diretos com clientes, distribuidores e/ou parceiros e ações de divulgação (individuais e coletivas). Finalmente são desenvolvidas atividades que “facilitam a concretização de negócios e que consolidam a sua presença comercial nos mercados” (idem).

Neste âmbito das Lojas da Exportação, será especialmente importante para o IPQ explorar a fase do “saber”, fornecendo às empresas informação que lhes poderá ser útil, desde informação mais básica, até informação específica das áreas de atuação de cada empresa. Isto porque uma abordagem aos mercados internacionais implica o cumprimento de diversas normas, nomeadamente das que são obrigatórias.

---

<sup>14</sup> Definição de internacionalização: “Ampliação do campo de atuação de uma empresa, ou de uma economia, para além do território nacional. As empresas internacionalizam-se, quer através das suas operações comerciais, comprando produtos estrangeiros ou desenvolvendo as suas exportações, quer através do investimento, criando ou tomando o controlo de sociedades estrangeiras. Uma economia internacionaliza-se quando se abre ao exterior, quer através das suas operações comerciais, quer através das suas operações financeiras” (aicep Portugal Global, n.d.).



Simultaneamente, poderá também ser uma boa oportunidade para dar a conhecer o SPQ e todas as suas vertentes.

Seria igualmente vantajosa uma presença ativa do IPQ no Conselho para a Promoção da Internacionalização (CPI), que se encontra na dependência do MEE, e que "visa assegurar a participação das empresas e das suas estruturas associativas de referência no processo de definição e de acompanhamento das estratégias e medidas de apoio à internacionalização, bem como na monitorização e avaliação da execução das acções de apoio à internacionalização" (Resolução do Conselho de Ministros n.º 3/2010 de 19 de janeiro).

Este Conselho é composto por representantes da Associação Empresarial de Portugal, da Associação Industrial Portuguesa - Confederação Empresarial, da Confederação Empresarial de Portugal, da AICEP, do IAPMEI, do Ministério dos Negócios Estrangeiros, do Ministério das Finanças, e do MEE.

A participação em projetos e organismos que promovem a internacionalização tem também outros benefícios para o IPQ, nomeadamente na gestão dos recursos. É possível chegar às empresas de uma forma direta, sem que seja necessário procurá-las. São os empresários que procuram apoio por se quererem internacionalizar. Atualmente, as empresas podem também encontrar informação sobre normalização e certificação no Guia do Exportador, publicado no *website* da AICEP<sup>15</sup>.

#### **4.1.3 Análise SWOT**

Através da análise SWOT, é possível analisar as oportunidades e forças que deverão ser exploradas no plano de marketing, e identificar as fraquezas e ameaças que põem em causa o bom funcionamento e cumprimento da missão do IPQ.

No que concerne às forças, este instituto possui uma grande vantagem, que é a inexistência de concorrência. Mais nenhuma instituição desempenha as funções de Organismo Nacional de Normalização ou Instituição Nacional de Metrologia. No entanto, o facto de muitas normas não serem obrigatórias e de, em especial em momentos de crise, as despesas com as certificações e o controlo metrológico serem descuradas, é uma forte ameaça. A atual crise económica vem, desta forma, acentuar a falta de uma cultura da qualidade nas empresas, que Saraiva et al. (2010) e Delgado (1997) justificam, nomeadamente, com a falta de conhecimento e interesse das empresas, em especial dos gestores de topo, assim como a falta de políticas públicas

---

<sup>15</sup> Disponível no *link*: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/5NormalizaçãoeCertificação.aspx>

para a qualidade. Acresce ainda como ameaça a proliferação de cópias de normas, que pode provocar, nomeadamente, a reprodução de cópias desatualizadas.

Para combater o desinteresse e falta de informação das empresas, o IPQ dispõe de serviços eficazes que têm como objetivo, não só informar, mas também dar a conhecer o próprio instituto. Destacam-se os serviços Questionar, a biblioteca, a loja, e o Museu de Metrologia, que estão disponíveis para a população em geral e para os empresários. O serviço Questionar dá resposta a todas as questões que são colocadas e o Museu é um elemento de proximidade em especial para as crianças, que têm assim o primeiro contacto com a metrologia. Ao prestar respostas rápidas e claras, assim como serviços de qualidade, o IPQ transmitirá uma imagem de credibilidade.

Também as ações de formação, as conferências e os seminários, principalmente quando são realizados no IPQ, são meios eficazes na transmissão de informação e dão a conhecer o instituto. Todavia, a esta força estão diretamente associadas duas fraquezas, a localização geográfica do IPQ e a falta de um plano de marketing. A estas fraquezas acresce ainda a falta de dinamismo do museu, que impede que este se torne num dos pontos de visita das escolas a nível nacional, ou das famílias com filhos jovens.

Para contrapor a contração do investimento das empresas no âmbito da qualidade, existe uma potencial oportunidade na promoção da inovação. Esta é uma das soluções defendidas pelo governo e associações empresariais para combater a crise e tornar a economia portuguesa mais competitiva e, como já foi referido, a qualidade está intrinsecamente associada à inovação. Da mesma forma, a qualidade é também um fator muito importante a ter em conta quando as empresas querem exportar. Segundo as Estatísticas do Comércio Internacional de agosto de 2012 (INE, 2012), no trimestre terminado nesse mês, as exportações aumentaram 10,4% face ao período homólogo do ano anterior, o que representa um significativo aumento. Para uma aproximação às empresas exportadoras poderá ser iniciada uma parceria com as Lojas da Exportação, assim como uma presença ativa na CPI, através do MEE.

Outro fator muito importante, talvez mesmo o mais importante, que o IPQ terá que destacar na sua comunicação, são os custos da não qualidade, que deverão ser contrapostos aos custos da qualidade. Ao investir na qualidade, as empresas são obrigadas a assumir custos de prevenção (ou de conformidade), que têm por objetivo prevenir falhas/defeitos/anomalias, custos de deteção (ou de avaliação) relacionados com ensaios e inspeções destinados a verificar se a qualidade está a ser mantida, e custos das falhas (ou dos defeitos ou, ainda, das anomalias), que resultam da

incapacidade de um produto para satisfazer as exigências da qualidade (Silva, 2002). Estes custos são superados pelos resultados que se verificam posteriormente, nomeadamente uma diminuição do custo das falhas internas e externas, bem como do custo da deteção, devido ao investimento na prevenção (idem).

Na vertente da metrologia destaca-se a necessidade de os cidadãos e empresários estarem conscientes de como esta intervém no seu dia a dia, e de como são essenciais o controlo metrológico, as comparações internacionais e nacionais, as aprovações de modelo de instrumentos de medição, a legislação metrológica e a qualificação e acompanhamento de entidades para a realização de operações de controlo metrológico.

Saraiva (2010) salienta a necessidade de ensino e formação na área da qualidade, e o IPQ poderá beneficiar da proximidade à Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, fomentando a interação, nomeadamente na realização de estudos e projetos inovadores dos alunos. Da mesma forma, não deverá ser descurado o relacionamento com outras instituições de ensino superior, em especial as que ministrem cursos na área de metrologia, como é o caso do Instituto Superior de Engenharia do Porto (Instituto Politécnico do Porto), onde são ministrados licenciatura e mestrado em Engenharia de Instrumentação e Metrologia.

O investimento do IPQ na vertente da educação é efetuado através do Projeto Juventude – Saber com Normas, que tem como objetivos promover a compreensão da normalização e divulgar e sensibilizar para as questões que lhe estão relacionadas. Para o Ensino Universitário este projeto é desenvolvido com a temática “Construir o Presente estruturar o Futuro”, e para o Ensino Secundário “Saber com Normas”. A dinamização deste projeto é muito importante por ser direcionada para potenciais futuros empresários, ainda numa fase de grande assimilação de novos conhecimentos. Poderão ser importantes novas parcerias ou contactos privilegiados com o Ministério da Educação e com as escolas, e poderão até ser incluídos nos programas escolares temas relacionados com a Qualidade.

Uma nova oportunidade para um público mais maduro poderá surgir de uma parceria com a DECO que, como agente de apoio ao consumidor, poderá apoiar no esclarecimento de dúvidas, na própria formação dos cidadãos e na criação de uma cultura da qualidade. Desta forma, é possível atingir diversas camadas da sociedade, dando a conhecer o IPQ e o SPQ e, mais concretamente, a qualidade. Neste âmbito, poderão também ser benéficas novas parcerias, ações conjuntas, ou patrocínios que permitam de igual forma dar a conhecer o IPQ.

Para um público mais restrito, no meio empresarial, o IPQ dispõe já de algumas formas de proximidade, designadamente através da existência dos Organismos de Normalização Setorial<sup>16</sup> que, permite o envolvimento das empresas no sistema normativo nacional, e do Fórum da Certificação, que envolve entidades que atuam na área da certificação.

Uma outra oportunidade surge do Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ)<sup>17</sup>, que deverá também ser divulgado como um desafio às empresas que, com este prémio, obtêm um importante reconhecimento. Filipe (2007) refere vários benefícios deste prémio:

- a) Permite às organizações realizar um diagnóstico das suas metodologias de funcionamento e dos respetivos impactos nos resultados, no desempenho, na satisfação de clientes, na satisfação dos colaboradores e na própria sociedade;
- b) Permite realizar uma autoavaliação interna de acordo com os critérios considerados nesta metodologia;
- c) Permite mobilizar os colaboradores para a excelência, motivando-os para uma maior participação nos projetos.

Por fim, importa ainda referir duas forças, o Projeto PROQUAL<sup>18</sup> e a atuação ao nível internacional do IPQ. Do Projeto PROQUAL, destaca-se o objetivo de criação de um novo *website* do IPQ, que irá disponibilizar documentos relevantes para download, permitindo uma boa interligação com a Loja Eletrónica, e irá possibilitar a encomenda de documentos normativos *online*. Da atuação ao nível internacional, em especial na UE, destaca-se o facto de esta aumentar a notoriedade, assim como a confiança dos cidadãos no IPQ.

Ainda na vertente interna da instituição, destaca-se como uma fraqueza a falta de comunicação dentro do próprio instituto, nomeadamente alguma falta de abertura interna do Departamento de Metrologia, entrave que pode provocar dificuldades na comunicação para o exterior e impedir a disseminação do conceito de metrologia. Os funcionários são também agentes de promoção do IPQ, nomeadamente através de uma das técnicas mais eficazes do marketing, o passa a palavra, pelo que, se estiverem

---

<sup>16</sup>Organismo público, privado ou misto, reconhecido pelo Organismo Nacional de Normalização para exercer atividades de normalização num dado domínio, no âmbito do Sistema Português da Qualidade.

<sup>17</sup> Prémio destinado a galardoar as organizações que mais se tenham evidenciado no âmbito da Qualidade, tem sido um dos meios mais eficazes de divulgação desta metodologia de gestão (IPQ, 2012).

<sup>18</sup> Tem como objetivo a reorganização da atividade do IPQ, com particular enfoque nos processos diretamente centrados no cliente, beneficiando a operacionalidade do IPQ e a sua capacidade de resposta às solicitações do mercado, especialmente as PME.

devidamente informados sobre todas as atribuições e a organização do IPQ, poderão dar um contributo eficaz na comunicação externa. Não deve ser ignorada a importância de conversas informais, pois estas poderão ser uma forma de divulgação importante.

Segundo o estudo do INE “Fatores de Sucesso das Iniciativas Empresariais” (vide p. 31), um número elevado de empresários tinha, em 2005/2006, um baixo nível de escolaridade e também um número bastante significativo nunca tinha frequentado ações de formação, sendo os amigos e familiares uma fonte de aconselhamento muito importante. Este último facto releva ainda mais a importância das fontes de informação informais.

Para promover a qualidade junto de todos os destinatários, empresas e sociedade civil, existe também um significativo potencial quando se comemoram o Dia Mundial da Metrologia (20 de maio), o Dia Mundial da Normalização (14 de outubro) e o Dia Mundial da Qualidade (segunda quinta-feira do mês de novembro). São dias em que o IPQ abre portas ou realiza conferências, colóquios ou outros eventos, atividades que devem ser amplamente divulgadas como uma oportunidade única e de grande interesse.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Não existe concorrência</li> <li>↑ Serviços de proximidade aos cidadãos e aos empresários (Serviço Questionar, a biblioteca, a loja e o Museu de Metrologia)</li> <li>↑ Existência de normas obrigatórias</li> <li>↑ As ações de formação, conferências e seminários aproximam o IPQ das empresas</li> <li>↑ Museu de Metrologia tem potencial para ser um museu para famílias</li> <li>↑ Projeto Juventude</li> <li>↑ Proximidade aos ONS e aos participantes no Fórum da Certificação</li> <li>↑ Prémio PEX-SPQ</li> <li>↑ Atuação internacional do IPQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➖ A maioria das normas não é obrigatória</li> <li>➖ Inexistência de um plano de marketing ou de verbas para investir nesta área</li> <li>➖ Localização geográfica</li> <li>➖ Pouco dinamismo do Museu de Metrologia</li> <li>➖ Fraca comunicação interna</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Associação direta entre inovação e qualidade (escapatória da crise)</li> <li>↑ Lojas da Exportação como locais importantes de divulgação de informação</li> <li>↑ Participação ativa no CPI</li> <li>↑ Custos da não qualidade são superiores aos da qualidade</li> <li>↑ O controlo metrológico é essencial no dia a dia das empresas e dos consumidores</li> <li>↑ Maior aproximação aos polos universitários (FCT e ISEP)</li> <li>↑ Introduzir o tema qualidade nas escolas</li> <li>↑ Parceria com a DECO</li> <li>↑ Aproximação às associações empresariais</li> <li>↑ Funcionários poderão ser agentes de comunicação (passa a palavra)</li> <li>↑ Celebração nacional dos dias da Metrologia, da Normalização e da Qualidade</li> <li>↑ Família e amigos, e contactos profissionais são as principais fontes de aconselhamento dos empresários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➖ Contração do investimento das empresas na qualidade (Crise económica)</li> <li>➖ Falta de conhecimento e interesse dos gestores de topo</li> <li>➖ Falta de políticas públicas para a qualidade</li> <li>➖ Proliferação de cópias de normas</li> <li>➖ Empresários com baixo nível de escolaridade</li> <li>➖ Número elevado de empresários nunca frequentou ações de formação</li> </ul>

Tabela 5 - Análise SWOT

## 4.2 PLANO DE AÇÃO

Nesta fase do plano de marketing são apresentadas as ações que o IPQ deverá pôr em prática para que sejam atingidos os objetivos traçados. Cada ação é descrita de forma clara e objetiva, tendo sido elaborado para cada uma delas um quadro com as informações necessárias à sua concretização.

A definição das ações teve em consideração as diversas conclusões referenciadas na análise SWOT, e os grandes condicionantes foram os reduzidos recursos financeiros, assim como o marketing *mix* do IPQ. Deste último destacam-se as condicionantes nas vertentes produto e preço. O IPQ oferece produtos e serviços que estão definidos legalmente, assim como a sua missão, não sendo por isso possível alterá-los. Os preços praticados não têm como objetivo a obtenção de lucro, como é o caso das normas ou do bilhete do Museu de Metrologia, e muitos deles são definidos legalmente, como é o caso dos trabalhos executados pelo Departamento de Metrologia. Por outro lado, a distribuição e a comunicação são alteráveis, sendo possível adaptá-las conforme as necessidades e a disponibilidade em termos de recursos humanos e financeiros. Por se considerar adequada, a distribuição não foi alterada, pois a mesma já é efetuada presencialmente (venda de normas e prestação de serviços no IPQ) e online (venda de normas e prestação de serviços de informação). Desta forma, os consumidores que não se puderem deslocar ao IPQ, poderão efetuar aquisições online e receber informações periodicamente ou quando solicitado.

Assim, as ações propostas no plano de marketing centram-se na comunicação, uma vertente determinante para que o IPQ cumpra os seus objetivos no que concerne à promoção e sensibilização para a qualidade junto de todos sectores da sociedade.

Como grandes objetivos estratégicos no plano da ação foram definidos, a melhoria da comunicação interna do IPQ, essencial para a concretização de todas as ações, a criação de novas parcerias, que contribuirão para uma divulgação mais eficaz da mensagem do IPQ, o aumento da notoriedade da marca IPQ, nomeadamente através da utilização mais intensiva das suas representações gráficas, e o aumento generalizado do conhecimento e do interesse pela qualidade, por parte de empresários e cidadãos.

#### **4.2.1 Motivação dos funcionários**

Para que o plano de marketing tenha a devida eficácia, a primeira fase de aplicação será a divulgação do plano internamente, assim como a sensibilização e motivação dos funcionários para uma ação coordenada de divulgação do IPQ, pelos meios que se têm disponíveis. Destes meios destacam-se o passa a palavra, assim como a utilização das redes sociais.

As medidas que se apresentam de seguida irão exigir o empenho de todos os funcionários, pois só assim é possível concretizar o plano sem despesas acrescidas para o IPQ, razão que deverá também ser um argumento de motivação.

#### **4.2.2 Promoção do novo *website***

A primeira ação a desenvolver no plano será de promoção do novo *website* do IPQ, que trará algo de novo e despertará interesse e curiosidade por parte dos diferentes públicos. Ao novo *website* deverá ser associada a experiência do IPQ, reflexo de mais de 25 anos de existência, mas cultivando também a imagem de renovação e actualização. Estas associações pretendem criar uma imagem de um instituto experiente e renovado, mais acessível e prático na informação que faculta.

A divulgação do novo *website*, que será implementado âmbito do Projeto PROQUAL, deverá ser efetuada junto das instituições com as quais o IPQ se relaciona, não só através de *email*, mas também nas ações de formação, palestras e colóquios, assim como com as entidades ou com os cidadãos que entrem em contacto com o IPQ ou que se desloquem às suas instalações. Desta forma, serão aproveitadas todas as oportunidades para dar a conhecer o novo *website*, assim que for lançado.

As redes sociais são também uma forma eficaz de disponibilizar e difundir informação, contudo, o IPQ não dispõe para já de *facebook*. Assim, os funcionários poderão, de forma voluntária, utilizar as suas páginas pessoais para o fazer.

O lançamento do novo *website* deverá também ser divulgado, se assim for acordado, em sites institucionais do MEE, nomeadamente do IAPMEI, AICEP, Associação Industrial Portuguesa e ainda no Portal do Consumidor (Direcção-Geral do Consumidor), e deverá constituir uma oportunidade para iniciar um relacionamento próximo com a DECO.

Assim, esta ação caracteriza-se da seguinte forma:



<b>Objetivos</b>	Divulgar o novo website.
<b>Período de execução</b>	Primeiros meses de lançamento do website (3 a 6 meses).
<b>Departamento executante</b>	DIDAE, com colaboração do DMET e DNOR na definição de novos destinatários para a ação de divulgação.
<b>Destinatários</b>	Empresários e cidadãos em geral.
<b>Custos</b>	Associados ao tempo despendido pelos recursos humanos do IPQ; Sem custos financeiros adicionais.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Duplicação de informação aos mesmos destinatários (exemplo: envio da mesma informação ao mesmo destinatário quando este tiver duas funções. Por exemplo, um Centro Tecnológico que também é ONS).
<b>Método de execução</b>	Através dos funcionários do IPQ; Envio de emails aos contactos já detidos em base de dados com <i>link</i> para o <i>website</i> do IPQ e texto informativo; Divulgação durante ações de formação, palestras e colóquios; Divulgação em sites de entidades parceiras e outras instituições do MEE.

Tabela 6 - Ação: Promoção do novo *website*

#### 4.2.3 Parceria com a DECO

Para que o IPQ possa tirar maior partido do lançamento do novo *website*, este poderá motivar o início de conversações no sentido de criar uma nova parceria.

Esta ação não trará despesas acrescidas para o IPQ ou para a entidade parceira, exceptuando os custos associados ao tempo dispendido pelos funcionários.

O grande objetivo é despertar os consumidores para matérias que lhes são desconhecidas, a normalização e a metrologia, através de uma instituições que os apoia e na qual têm confiança, a DECO - Associação para a Defesa do Consumidor.

A DECO tem como objetivos prestar informação ao consumidor sobre os produtos e serviços existentes no mercado, promover a educação do consumidor na escola, e apoiar o consumidor em diversas vertentes (DECO, n.d.). Esta associação dispõe também de diversas campanhas, assim como do projecto DECOJovem.

A ação concretizar-se-á pela disponibilização de informação sobre o IPQ e a qualidade no *website* da DECO, nomeadamente através da criação de uma hiperligação para o novo *website* do IPQ, quando estiver disponível.

Esta parceria não tem como condição o lançamento do novo *website*, mas este representa uma oportunidade.

Assim, esta ação caracteriza-se da forma que seguidamente se explicita:

<b>Objetivos</b>	Parceria com a DECO, em que o objetivo é disponibilizar no <i>website</i> desta associação alguma informação elementar sobre normalização e metrologia e, caso desperte o interesse dos visitantes, estes poderão aceder diretamente ao <i>website</i> do IPQ.
<b>Período de execução</b>	Iniciado com o lançamento do novo <i>website</i> , prolongando-se por vários anos, podendo também iniciar-se isoladamente.
<b>Departamento executante</b>	Conselho Diretivo e, posteriormente, DIDAE.
<b>Destinatários</b>	Primeiro destinatário – DECO; Destinatários finais – cidadãos .
<b>Custos</b>	Custos em contactos e eventuais deslocações à sede da DECO, em Lisboa.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Desinteresse por parte da DECO no objetivo proposto. Durante o primeiro contacto a argumentação deverá ser sólida e objectiva.
<b>Método de execução</b>	Contactos iniciais por parte do Conselho Diretivo e, posteriormente, o DIDAE irá trabalhar com a DECO no sentido de concretizar o acordado.
<b>Comentários</b>	No contacto com os consumidores através da DECO, é muito importante que se divulgue de forma clara a missão do IPQ. Se a mensagem não for correta, os recetores poderão não compreender o posicionamento do IPQ e qual a sua relação com a DECO.

Tabela 7 - Ação: Parceria com a DECO

#### 4.2.4 Definir uma mensagem adequada aos cidadãos

Para se cumprir uma missão é necessário desenvolver uma série de atividades, planeadas ou não, que permitam a concretização dos objetivos.

O IPQ tem por missão “a coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ) e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe forem conferidos por lei, a promoção e a coordenação de atividades que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da ação dos agentes económicos, bem como o desenvolvimento das atividades inerentes à sua função de laboratório nacional de metrologia” (IPQ, n.d.).

Para que a mensagem chegue ao recetor da forma desejada, não pode ser transmitida de forma abstrata ou pouco clara.

Assim, é necessário dar a conhecer o SPQ, o IPQ e, em especial, as vertentes da normalização e da metrologia, pois é nestas que o IPQ mais atividades desenvolve.

Esta ação tem como objetivo moldar a mensagem ao destinatário menos conhecedor dos meandros da qualidade, a população em geral.

Na figura 3 é apresentado o exemplo de um artigo adequado a todos os cidadãos. Este artigo refere-se a um produto consumido por um elevado número de pessoas, despertando dessa forma o interesse da grande maioria dos visitantes do *website* ou, numa pesquisa num motor de busca, reencaminhando aqueles que, não estando concretamente à procura desta informação, pesquise, por exemplo, a palavra café. Alguém que pesquise sobre benefícios do café estará interessado em saber quais as marcas que podem garantir esses benefícios, por exemplo.

### Is that really pure coffee in your cup? New ISO standard helps ensure you get what you pay for



When you prepare yourself a cup of instant coffee which the label claims is "100 % pure soluble coffee", you don't expect to find anything else inside. Instant coffee represents a sizable fraction of international trade and is subject to national and supranational regulations. But how can we avoid incorrect and misleading declarations and counterfeit products?

A new ISO standard, **ISO 24114:2011, *Instant coffee – Criteria for authenticity***, outlines specifications to certify the purity and quality of soluble coffee powder, providing a tool to detect possible adulterations. The criteria are based on the analysis of over 1000 samples of commercial soluble coffees and their statistically sound evaluation.

Marino Petracco, Chair of the ISO subcommittee that developed the standard, says, "Incorrect declarations claiming to be 100% pure soluble coffee, but with accidental or fraudulent additions, deceive consumers, and result in unfair competition between manufacturers. For both the benefit of consumers and coffee manufacturers, ISO 24114 will be an invaluable aid, ensuring the veracity of declarations, and strengthening the mutual confidence throughout the coffee chain."

The standard is intended for use by any industry third parties buying pure soluble coffee to control its purity and quality, with the aid of a qualified laboratory.

ISO 24114 was developed by technical committee ISO/TC 34, *Food products*, subcommittee SC 15, *Coffee*.

Fonte: (ISO, 2011)

Figura 3 - Exemplo de artigo adequado ao público-alvo cidadãos

Para o consumidor é também importante saber como pode ter informação relativamente à verificação dos aparelhos de medição nos supermercados, por exemplo. Desta forma, com informação abrangente sobre normalização, certificação e metrologia, o IPQ poderá caminhar para o seu objetivo de estimular a sociedade portuguesa para a exigência de qualidade.

Esta publicação de notícias no *website* do IPQ pode também ser complementada com a publicação de notícias noutras instituições ligadas à área em questão como, por exemplo, serem publicitadas no *website* da QUERCUS notícias sobre normas que regulem a gestão ambiental para as empresas, assim como distribuição de folhetos do IPQ parte de outras instituições. A publicação deste tipo de notícias iria também implicar um maior contacto e negociações com outras entidades que tenham interesse em disseminar informação sobre qualidade.

Assim, esta ação caracteriza-se da seguinte forma:

<b>Objetivos</b>	Descodificar a mensagem e torná-la perceptível a todos os cidadãos.
<b>Período de execução</b>	Permanente.
<b>Departamento executante</b>	DIDAE em coordenação com o DMET e o DNOR.
<b>Destinatários</b>	Cidadãos.
<b>Custos</b>	No <i>website</i> – sem custos adicionais; Emissão de folhetos – custos de impressão e distribuição.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Informação pouco esclarecedora ou muito complexa.
<b>Método de execução</b>	<p>O DIDAE, com o apoio dos restantes departamentos, elabora notícias e informações que transmitam a utilidade e necessidade da qualidade e das vertentes que lhe estão associadas. As notícias poderão explicar, assim como o exemplo da figura 3, como uma norma influencia os produtos mais consumidos;</p> <p>A distribuição de folhetos, será idealmente feita porta a porta. Para evitar esta despesa suplementar de contratação de pessoal de distribuição, poderá optar-se por uma distribuição em locais estratégicos. As Câmaras Municipais poderão ser parceiros importantes, disponibilizando os folhetos nas suas instalações e, idealmente, distribuindo-os em simultâneo com publicações do município, porta a porta. Desta forma, o IPQ tira partido de um serviço que já é efetuado pelos municípios.</p>
<b>Comentários</b>	<p>O objetivo é que os cidadãos conheçam a missão do IPQ e como a qualidade influencia o seu dia-a-dia.</p> <p>Em especial, será importante que este público-alvo procure produtos e serviços certificados, e tenha consciência de como se processa a certificação e qual o papel do IPQ. No âmbito da metrologia o objetivo é que os cidadãos estejam mais atentos às informações de calibração e verificação dos instrumentos de medição, nomeadamente nas balanças de pesagem de alimentos, bombas de gasolina, instrumentos médicos, etc.</p>

Tabela 8 - Ação: Definir uma mensagem adequada aos cidadãos

#### 4.2.5 Reforço do relacionamento com Centros Tecnológicos

Esta medida é de extrema relevância e deverá ser efetuada em simultâneo com as anteriores.

A comunicação do IPQ com as PME é neste momento insuficiente e pouco eficaz, pois o universo de possíveis consumidores é demasiado elevado para se conseguir o contacto direto. Assim, existe a necessidade de se criarem novas formas de transmitir a mensagem às PME, mais indiretas, e através das entidades que com elas convivem regularmente. Os Centros Tecnológicos são interlocutores privilegiados para o contacto com as empresas, nomeadamente com aquelas que investem na inovação e na exportação.

Assim, esta ação caracteriza-se da seguinte forma:

<b>Objetivos</b>	Reforçar o relacionamento com os Centros Tecnológicos tendo em vista: <ul style="list-style-type: none"><li>- Que os Centros Tecnológicos promovam o contacto das empresas com o IPQ, nomeadamente online;</li><li>- Que o IPQ Informe e promova o envolvimento dos Centros Tecnológicos nas atividades que realiza.</li></ul>
<b>Período de execução</b>	Permanente.
<b>Departamento executante</b>	DIDAE, em coordenação com o DNOR e DMET.
<b>Destinatários</b>	Centros Tecnológicos.
<b>Custos</b>	Custos em chamadas e eventuais deslocações.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Descorar o relacionamento direto com as empresas.
<b>Método de execução</b>	Esta medida terá de ser desenvolvida pelo DIDAE com o apoio do DMET e DNOR, para que haja circulação de informação dentro do IPQ, que posteriormente será transmitida aos Centros Tecnológicos. A informação pode ser destinada diretamente aos Centros Tecnológicos, ou também às empresas, servindo os primeiros de intermediários da informação.
<b>Comentários</b>	O que se pretende com esta medida é reforçar o relacionamento com os Centros Tecnológicos e, através destes, contactar com as empresas e atrair a sua atenção, não só para a aquisição de normas, mas também para a participação em projetos e atividades desenvolvidas no/pelo IPQ

Tabela 9 - Reforço do relacionamento com Centros Tecnológicos

#### 4.2.6 Disponibilizar informação sobre qualidade e o IPQ nos balcões Empresa na Hora e na Loja da Exportação

Os cidadãos que pretendam criar uma empresa e os empresários que pretendam internacionalizar a sua empresa são os grandes alvos desta ação. Para prestar apoio nestes dois momentos foram criados os balcões Empresa na Hora e Loja da Exportação. A dependência que existe entre a internacionalização e a normalização obriga à alteração de procedimentos nas empresas, tendo em vista o cumprimento de normas que garantam a qualidade dos produtos, dos serviços e da própria gestão. Por outro lado, os novos empresários são potenciais consumidores que não podem ser esquecidos, nomeadamente aqueles que pretendem investir em I&D.

Assim, esta ação caracteriza-se da seguinte forma:

<b>Objetivos</b>	Disponibilizar informação sobre o IPQ e sobre qualidade, no momento em que os empresários se dirigem aos balcões Empresa na Hora ou Loja da Exportação.
<b>Período de execução</b>	Permanente.
<b>Departamento executante</b>	DIDAE coordena a distribuição de folhetos informativos nos balcões e, idealmente, disponibiliza ações de formação aos funcionários dos balcões Empresa na Hora ou Loja da Exportação.
<b>Destinatários</b>	Novos empresários, e empresários que pretendem internacionalizar os seus produtos ou serviços.
<b>Custos</b>	Impressão de folhetos e possíveis deslocações.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Dever-se-á garantir que os folhetos não são colocados num local pouco visível e com pouca circulação dos empresários. Se os funcionários dos referidos balcões não frequentarem uma ação de formação, poder-se-á perder um momento de interesse dos empresários pelo tema qualidade.
<b>Método de execução</b>	O fator mais relevante será a transmissão de uma mensagem que saliente os benefícios da qualidade, contra os custos da mesma. Assim, nos balcões Empresa na Hora deverá ser disponibilizada informação sobre os custos da não-qualidade, e os da qualidade e do seu retorno, para que seja perfeitamente perceptível que a qualidade representa um investimento. Atendendo ao público-alvo, deverá ser prestada informação mais complexa, com um maior nível de tecnicidade do que nos folhetos para os cidadãos. Na Loja da Exportação a informação deverá ser direcionada para a relação entre a qualidade e a internacionalização.

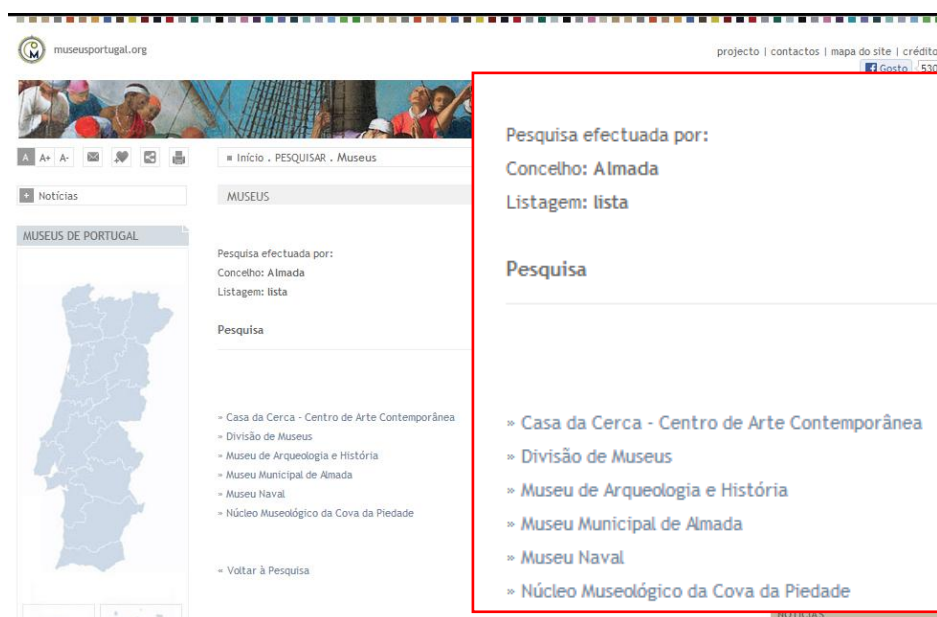
Tabela 10 - Disponibilizar informação sobre qualidade e o IPQ nos balcões Empresa na Hora e na Loja da Exportação

#### 4.2.7 Promover o Museu de Metrologia

Esta ação tem como objectivo promover o Museu de Metrologia, destacando o seu interesse para a comunidade escolar e para as famílias.

Como medida inicial, será importante integrar o Museu de Metrologia em locais que disponibilizam informação sobre museus. O projeto Museus Portugal está aberto a organizações com atividades no domínio da museologia, e o seu principal objetivo é contribuir para uma “plena e eficaz integração dos museus portugueses na Sociedade da Informação” (Museus Portugal, n.d.). A sua base de dados é vasta e a pesquisa é de fácil realização e leitura, podendo ser feita pesquisa por nome do museu, localidade, serviço ou coleção. Na figura 4 encontra-se um exemplo de pesquisa por Almada.

Esta é uma oportunidade para o Museu de Metrologia se integrar na sua área de atuação.



Fonte: Museus Portugal (n.d.)

Figura 4 - Exemplo de pesquisa no *website* Museus Portugal

Simultaneamente, o Museu de Metrologia, assim como eventos realizados no IPQ dirigidos à população em geral, poderão ser publicitados na agenda do concelho de Almada. Esta publicidade poderá também estar presente em agendas de outros municípios, dependendo, em primeiro lugar, dos resultados obtidos com a divulgação em Almada e, em segundo lugar, das despesas que representar e das verbas disponíveis. Também importante para integrar o Museu de Metrologia nas rotas

turísticas, será a disponibilização de folhetos nos postos de turismo, nomeadamente dos concelhos mais próximos.

Assim, esta ação caracteriza-se da seguinte forma:

<b>Objetivos</b>	Dar a conhecer o Museu de Metrologia a nível nacional e, em especial, introduzi-lo na rota turística de Almada e do distrito de Setúbal.
<b>Período de execução</b>	Permanente.
<b>Departamento executante</b>	Conselho Diretivo, DIDAE e Museu de Metrologia.
<b>Destinatários</b>	População em geral.
<b>Custos</b>	Pagamento de quotas (Museus Portugal); Deslocações e emissão de folhetos.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Desinteresse pela população devido à localização do IPQ e ideia de que é apenas um museu para crianças.
<b>Método de execução</b>	O IPQ terá de se tornar sócio da Associação Cultura e Tecnologia (gestora do projeto Museus Portugal) para a posterior Inclusão gratuita de informações do Museu de Metrologia no <i>website</i> <a href="http://www.museusportugal.org">http://www.museusportugal.org</a> Negociação com a Câmara Municipal de Almada, para que seja publicitado o Museu de Metrologia na agenda municipal e disponibilizados folhetos informativos no posto de turismo do município.

Tabela 11 - Promover o Museu de Metrologia

#### 4.2.8 Parcerias com Universidades

Esta ação tem como objetivo o estímulo do interesse da comunidade académica para o tema da qualidade, nomeadamente do estudo e pesquisa nas áreas da metrologia e da normalização.

A existência de especialistas qualificados na área da qualidade será sempre benéfica para o IPQ, no entanto, o grande objetivo desta ação é uma maior aproximação às universidades, onde poderão ser desenvolvidos projetos com interesse para o IPQ, assim como viabilizados estágios. Estes poderão também ser realizados em áreas nas quais o IPQ não dispõe de funcionários, como é o caso da área do marketing.

Esta ação caracteriza-se da seguinte forma:



<b>Objetivos</b>	Motivar estudantes universitários a realizarem estágios não remunerados no IPQ, assim como projetos que poderão resultar em artigos na <i>newsletter</i> do IPQ.
<b>Período de execução</b>	Permanente.
<b>Departamento executante</b>	DIDAE, com o apoio permanente do DMET e do DNOR
<b>Destinatários</b>	Estudantes Universitários nas áreas da qualidade e da metrologia, ou outras áreas de interesse para o IPQ
<b>Custos</b>	Eventuais deslocações às universidades para divulgação de temas de interesse para os estudantes realizarem projetos académicos, assim como as disponibilidades para estágios
<b>Constrangimentos a evitar</b>	O IPQ terá que prestar o apoio necessários aos alunos, que necessitarão que lhes seja disponibilizado tempo e informação; Burocracia associada à criação de estágios.
<b>Método de execução</b>	Existem duas possibilidades, a divulgação personalizada nas Universidades, que se pode tornar dispendiosa devido à diversidade geográfica da sua localização, ou a divulgação online e contacto com os professores, para que estes motivem os alunos a investir nas áreas sugeridas pelo IPQ.

Tabela 12 - Parcerias com Universidades

#### 4.2.9 Relançamento do Projeto Juventude no Ensino Secundário

Com a eliminação da disciplina de Área de Projeto no 12.º ano, pelo Decreto-Lei n.º 50/2011 de 8 de abril, poderá verificar-se uma diminuição da participação destes alunos no Projeto Juventude.

No entanto, o mesmo Decreto-Lei cria a disciplina de Formação Cívica no 10.º ano, “com vista a reforçar a formação nas áreas da educação para a cidadania, para a saúde e para a sexualidade”. Esta nova disciplina representa uma oportunidade para impulsionar o projeto junto dos alunos do 10.º ano que, ao enquadrarem a participação no Projeto Juventude numa disciplina, poderão sentir-se mais motivados.

Uma atividade que pode gerar o interesse dos alunos do 12.º ano são visitas guiadas aos Laboratórios de Metrologia e palestras sobre qualidade, despertando-os para uma área na qual poderão investir no futuro.

Esta ação tem como objetivo o estímulo dos estudantes do secundário para o tema qualidade, e caracteriza-se da seguinte forma:

<b>Objetivos</b>	Manter o Projeto Juventude, reestruturando-o e dirigindo-o de forma diferenciada aos alunos do 10.º e 12.º ano.
<b>Período de execução</b>	Por ano letivo.
<b>Departamento executante</b>	DIDAE com apoio do DMET e DNOR.
<b>Destinatários</b>	Jovens do 10.º e do 12.º ano.
<b>Custos</b>	Deslocações.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Ambicionar demasiadas candidaturas, acabando por não se prestar o apoio mais particularizado que possa ser solicitado.
<b>Método de execução</b>	Deslocações a escolas e, maioritariamente, divulgação online. Os alunos do 10.º são o público preferencial para a realização de projetos, e os alunos do 12.º ano são alvo de ações de formação, visitas guiadas, ou até mesmo <i>workshops</i> , direcionando a comunicação de forma a motivá-los para a qualidade como vertente académica ou área de investimento.

Tabela 13 - Relançamento do Projeto Juventude no Ensino Secundário

#### 4.2.10 Aproximação às marcas

Uma aproximação às marcas, seja de uma PME ou uma grande empresa, é muito importante para a promoção dos produtos e serviços do IPQ, pois desta forma os consumidores poderão associar este instituto ao processo de melhoria da qualidade por parte das empresas. Um bom exemplo poderá ser observado na figura 5.

**A qualidade no processo de produção**  
O sistema de qualidade: as unidades produzidas e a estrutura organizacional possuem o certificado ISO 9001. Uma garantia de conformidade que permite "satisfazer as exigências do Consumidor". Para mais informações recomendamos a consulta do site do "Instituto Português da Qualidade". • [www.ipq.pt](http://www.ipq.pt)

Fonte: Hoover (n.d.)

Figura 5 - Exemplo de referência ao *website* do IPQ

As empresas beneficiam em promover a qualidade nos seus sites, da mesma forma que o IPQ também beneficia em estar presente nos sites das empresas. Exemplos como o que é apresentado na figura 5 deverão ser seguidos, devendo ser o IPQ o impulsionador.

Assim, esta ação caracteriza-se da seguinte forma:

<b>Objetivos</b>	Disponibilizar informação sobre o IPQ nos <i>websites</i> das empresas que investem na qualidade.
<b>Período de execução</b>	Permanente.
<b>Departamento executante</b>	DIDAE e DNOR.
<b>Destinatários</b>	Empresas que adquirem normas e que se certificam, por forma a que, a informação chegue aos consumidores finais.
<b>Custos</b>	Sem custos.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Os empresários que adquirem as normas podem não investir na certificação, ou podem não querer disponibilizar informação online.
<b>Método de execução</b>	Esta medida resulta do reforço do relacionamento com as empresas que, ao destacarem o seu investimento na qualidade no seu próprio <i>website</i> poderão introduzir um <i>link</i> para o IPQ. Para se atingir esta medida será necessário reforçar a comunicação com as empresas que procuram os produtos do IPQ e, posteriormente, acordar a colocação do <i>link</i> ou informação sobre o IPQ.

Tabela 14 - Aproximação às marcas

#### 4.2.11 Dar visibilidade ao logótipo e criar uma imagem de marca

Um logótipo não é visível no dia a dia dos cidadãos e dos empresários, se não existir uma imagem de marca forte.

Será bastante benéfico dar mais visibilidade ao referido símbolo gráfico, assim como criar uma imagem de marca forte, para que seja criada uma imagem material e imaterial (Lindon et al., 2008) por parte do público-alvo do IPQ.

O IPQ já utiliza a imagem do seu edifício como imagem de marca, e esta é uma imagem que se deverá continuar a utilizar, de uma forma mais intensiva. A sua arquitetura contemporânea será associada à inovação, e deverá estar presente sempre que possível, acompanhada pelo logótipo.

Assim, esta ação caracteriza-se da seguinte forma:

<b>Objetivos</b>	Criar uma imagem de marca, e utilizá-la sempre que possível, assim como o logótipo.
<b>Período de execução</b>	Permanente.
<b>Departamento executante</b>	DIDAE.
<b>Destinatários</b>	População em geral, com maior incidência nos empresários.
<b>Custos</b>	Possível aquisição de material de divulgação.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	Promover o logótipo de forma isolada.
<b>Método de execução</b>	Destacar o logótipo e a imagem de marca em congressos, feiras, ações de formação, etc., assim como no material informativo. Caso exista disponibilidade financeira, adquirir <i>merchandising</i> , também com destaque para o logótipo e a imagem de marca.

Tabela 15 - Dar visibilidade ao logótipo e criar uma imagem de marca

#### 4.2.12 Melhorar a comunicação com os média

Não tendo o IPQ a possibilidade de investir em publicidade televisiva ou radiofónica, a forma de chegar aos meios de comunicação poderá ser o convite aos meios de comunicação para estarem presentes em eventos nas instalações IPQ, ou em eventos em que o IPQ seja um forte interveniente. Destaca-se a relevância de determinadas datas, como o aniversário do IPQ e os Dias da Metrologia e da Normalização.

Assim, esta acção caracteriza-se da seguinte forma:

<b>Objectivos</b>	Atrair os média para o IPQ, ou para atividades nas quais o IPQ participa, para a realização de reportagens.
<b>Período de execução</b>	Permanente.
<b>Departamento executante</b>	DIDAE.
<b>Destinatários</b>	Imprensa.
<b>Custos</b>	Contactos e acolhimento dos jornalistas.
<b>Constrangimentos a evitar</b>	A mensagem transmitida pelos média poderá não ir ao encontro dos objetivos estratégicos do IPQ.
<b>Método de execução</b>	Convidar os meios de comunicação, salientando a importância do instituto e da sua divulgação, atendendo ao contexto económico do país.

Tabela 16 - Melhorar a comunicação com os média

#### 4.2.13 Implementação e controlo do plano de acção

Para que as ações propostas tenham os resultados esperados, é necessário, como já foi referido, o empenhamento de todos os funcionários do IPQ.

O Conselho Diretivo é responsável pela motivação dos funcionários, através da clarificação dos objetivos das ações do plano de marketing, e da justificação da necessidade dos mesmos.

Todos os departamentos têm missões próprias, muitas delas independentes do desempenho dos restantes departamentos, no entanto, as ações do plano de marketing terão de ser desenvolvidas de forma concertada.

Para tal, o DIDAE, enquanto departamento responsável pela gestão dos meios de comunicação e realização de eventos de promoção e divulgação da Qualidade e do SPQ, deverá coordenar todas as ações do plano de marketing, garantindo a sua execução. Todos os departamentos devem colaborar, independentemente de a ação ser desenvolvida por eles ou não.

Para cada ação, o controlo deverá resultar no preenchimento da tabela 17, de forma a possibilitar uma leitura fácil. Dos resultados das diversas tabelas será efetuada uma análise global dos resultados.

Identificação da ação
Objetivos atingidos:
Objetivos não atingidos:
Dificuldades verificadas:
Recomendações:

Tabela 17 - Tabela de controlo das ações do plano de marketing

Para que se verifiquem resultados, o controlo apenas deverá ser efetuado um ano após a aplicação do plano. A avaliação global deverá ter em consideração a conjuntura económica e social do país.

## **5 CONCLUSÕES**

O IPQ tem uma missão difícil mas essencial numa fase menos propícia ao investimento e ao consumo. Os empresários que criam novas empresas, os que pretendem inovar, os que lançam novos produtos ou serviços, os que exportam, ou aqueles que pretendem investir na qualidade para obter mais rendimentos, devem conhecer o IPQ e, através dele, conhecerem o SPQ e os seus subsistemas. As ondas de entusiasmo com a qualidade, referidas por Saraiva, et al. (2010), poderão assim ter início com a ampla divulgação da qualidade e suas características, que poderá resultar numa atitude mais interventiva dos empresários em relação à normalização e metrologia. Com o interesse das empresas poderá surgir também o envolvimento das Universidades, que são importantes pólos de investigação. Em simultâneo, os cidadãos são também informados e motivados a observar a qualidade dos produtos e dos serviços de uma forma mais exigente. Todos os cidadãos, desde os jovens em idade escolar até aos reformados, devem ter curiosidade e iniciativa para procurar informação sobre a qualidade, conforme as suas necessidades e interesses enquanto consumidores ou futuros empresários.

### **5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

Para se atingirem estes objetivos, foram traçadas diversas ações, tendo em conta as atividades já desenvolvidas pelo IPQ, assim como a falta de verbas no âmbito do marketing. Este último constrangimento determinou a forma deste plano de marketing, sendo os recursos humanos determinantes para o seu sucesso.

A inexistência de concorrência é também um importante fator, que possibilita a aplicação de um plano de marketing sem que sejam efetuados investimentos elevados. A sua concretização inicia-se dentro da própria empresa, e apenas depois de a organização estar preparada se iniciam as ações externas. Assim, será possível transmitir as mensagens aos públicos-alvo do IPQ, as empresas e os cidadãos.

Os resultados do plano de marketing serão difíceis de medir, pois existem diversas variáveis que influenciam os comportamentos dos empresários e dos cidadãos. A conjuntura económica, assim como as políticas governamentais, poderão potenciar ou provocar a contração dos investimentos.

Atendendo a estas incertezas, algumas das ações propostas visam o reforço do relacionamento com instituições chave, ou a aproximação a instituições com as quais até agora se verificava alguma distância.

Com a obtenção de resultados positivos através da aplicação do plano de marketing, cumpre-se o objetivo do IPQ enquanto organismo público responsável pela “promoção e a coordenação de atividades que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da ação dos agentes económicos” (Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março, p. 1316), assim como o seu objetivo permanente da venda de normas e prestação de serviços.

O Museu de Metrologia desempenha um papel muito importante, porque visitá-lo é uma forma de contactar fisicamente com o IPQ e conhecer a sua localização. O museu é uma forma privilegiada de promover o contacto de forma direta com a imagem de marca do IPQ.

Sem concorrência, mas apenas com a possibilidade de alterar duas das variáveis do marketing *mix*, o posicionamento e a promoção, este plano de marketing centra-se nas ações de comunicação: a forma da mensagem, os seus canais de transmissão, e a identificação dos seus recetores.

Tendo em conta as características do plano de marketing do IPQ, apresentam-se de uma forma resumida, na tabela 18, as principais variáveis que o IPQ deverá ter sempre em consideração durante a concretização do plano.

<b>Análise da situação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➖ Situação económica e financeira pouco favorável</li> <li>➖ Falta de informação por parte das empresas</li> <li>➖ Desconhecimento por parte da população</li> <li>⬆ Oportunidade para promover a qualidade e inovação como fator de diferenciação numa economia globalizada e muito competitiva</li> </ul>
<b>Definição dos objetivos e posicionamento</b>	O posicionamento do IPQ não se faz perante os competidores, mas sim na própria sociedade, enquanto instituição que garante e promove a qualidade e organismo representante do país a nível internacional. Os objetivos são, por isso, que o IPQ difunda a sua imagem institucional junto dos empresários e dos cidadãos, posicionando-se como entidade credível e relevante na sociedade, e que promova os seus produtos e serviços junto dos mesmos.
<b>Seleção do público-alvo</b>	Empresas (estimular) Cidadãos (informá-los para os tornar mais exigentes)
<b>Escolha da mensagem</b>	Qualidade (Normalização, Qualificação e Metrologia), elemento essencial para o sucesso das empresas, e garantia para os consumidores.
<b>Escolha dos canais de comunicação</b>	Privilegio dado à comunicação <i>online</i> e comunicação através de parceiros (entidades credíveis).
<b>Determinação do orçamento para o plano de marketing</b>	O plano contempla gastos extraordinários, alguns opcionais, como a impressão de folhetos, e despesas associadas a contactos efetuados por telefone ou deslocações, para além do custo trabalhador/hora.
<b>Execução do plano</b>	Por um ano, ou mais, a contar do lançamento do novo <i>website</i> .
<b>Avaliação dos resultados</b>	Poderá ser efetuada com base na venda de normas, na prestação de serviços e visitas ao museu, no número de questões colocadas ( <i>online</i> e telefonicamente), e através de inquéritos à população e às empresas.

Tabela 18 - Resumo do plano de marketing do IPQ



## **5.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

As principais limitações deste projeto estão associadas ao número elevado e diversidade dos públicos-alvo do IPQ. O facto de este ser um plano abrangente, que define ações de aproximação do IPQ às empresas e aos cidadãos, dificultou a realização de estudos quantitativos com amostras significativas.

A realização de estudos estatísticos que avaliem a perceção dos cidadãos relativamente à qualidade, antes e depois da aplicação do plano, poderão permitir uma medição quantitativa dos resultados para este público-alvo. Da mesma forma, estudos direccionados para os empresários, antes e depois da aplicação do plano, serão também muito relevantes para o IPQ. Assim, será possível determinar se foram obtidos os resultados esperados, ou que alterações deverão ser efetuadas.

## 6 BIBLIOGRAFIA

Agência de Inovação (2011, 16 de fevereiro). *Relatório Preliminar da Análise dos Resultados do Inquérito à Valorização de Resultados da I&D Empresarial*. Obtido em 20 de junho de 2012, de: <http://www.adi.pt>

aicep Portugal Global. (n.d.). *Glossário*. Obtido em 20 de junho de 2012, de [http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Glossario//Paginas/Glossario.aspx#gloss\\_l](http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Glossario//Paginas/Glossario.aspx#gloss_l)

aicep Portugal Global. (n.d.). *Loja da Exportação*. Obtido em 20 de junho de 2012, de <http://www.portugalglobal.pt/pt/geral/paginas/lojasexportacao.aspx>

António, N., & Teixeira, A. (2007). *Gestão da qualidade: de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Sílabo.

Antunes, J., & Rita, P. (abril/junho de 2008). *O marketing relacional como novo paradigma - Uma análise conceptual*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 7 (2), 36-46.

Brito, C., & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo.

Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Coe, J. M. (2004). *The Fundamentals of Business to Business Sales & Marketing*. New York, NY: McGraw-Hill.

Comissão das Comunidades Europeias. (2008). *Reforçar o contributo da normalização para a inovação na Europa*. Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu e ao Comité Económico e Social Europeu. Bruxelas.

Corey, E. R. (1991). *Industrial Marketing - Cases and Concepts* (4ª ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.

DECO. (n.d.). *Quem somos*. Obtido em 5 de maio de 2012, de: <http://deco.proteste.pt/informacao/associacao>

Decreto-lei n.º 140/2004 de 8 de junho. *Diário da República N.º 134/2004 - I Série A*. Ministério da Economia. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 142/2007 de 27 de abril. *Diário da República n.º 82/2007 - I Série A*. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 50/2011 de 8 de abril. *Diário da República n.º 70/2012 - I Série A*. Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março. *Diário da República n.º 58/2012 - I Série A*. Ministério da Economia e do Emprego. Lisboa.

Delgado, J. (1997, outubro). *Sensibilização para a importância da Qualidade no mercado actual*. Obtido em 20 de junho de 2012, de <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/750>

Douglas C. W., Ford, J. B., & Ibrahim, E. (2006). *Strategic Marketing*. New York, NY: Oxford.

European Group for Public Administration. (n.d.). *Public Sector and Nonprofit Marketing: Theme and Objectives*. Obtido em 5 de maio de 2012, de [http://www.iias-iiisa.org/egpa/e/study\\_groups/marketing/Pages/theme.aspx](http://www.iias-iiisa.org/egpa/e/study_groups/marketing/Pages/theme.aspx)

Filipe, N. C. (2007). *Comunicação Interna - Vector estratégico para a Qualidade - Um Ensaio sobre uma empresa do sector do Retalho*. Lisboa: Universidade Aberta.

Fisk, R. P., Grove, S. J., & John, J. (2008). *Interactive Services Marketing* (3ª ed.). New York, NY: Houghton Mifflin Company.

Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais. (2011). *Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional 2010: Resultados Provisórios*. Lisboa. Obtido em 17 de agosto de 2012, de [http://www.gpeari.mctes.pt/Media/Default/conc\\_biblio/empresas.pdf](http://www.gpeari.mctes.pt/Media/Default/conc_biblio/empresas.pdf)

Ganhão, F. N., & Pereira, A. (1992). *A gestão da qualidade: como implementá-la na empresa*. Lisboa: Presença.

Gilmore, A. (2003). *Services, Marketing and Management*. London: SAGE.

Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K. A. (1998). *Consumer behavior: Building marketing strategy* (7ª ed.). Boston, MA: McGraw Hill.

Hayes, H. M., Jenster, P. V., & Aaby, N.E. (1996). *Business Marketing - A Global Perspective*. Elm Street Publishing Services.

Hoover. (n.d.). *Assistência Gias*. Obtido em 12 de setembro de 2012, de [http://www.hoover.pt/piccoli\\_elettrodomestici/Assistenza/assistenza.asp](http://www.hoover.pt/piccoli_elettrodomestici/Assistenza/assistenza.asp)

IAPMEI. (1 de junho de 2001). *Certificação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações*. Obtido em 10 de agosto de 2012, de <http://www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-art-03.php?id=338&temaid=6>

IAPMEI. (01 de fevereiro de 2007). *Fazer um plano de marketing*. Obtido em 20 de julho de 2012, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2343>

IAPMEI. (6 de novembro de 2007). *Centros Tecnológicos e de Inovação*. Obtido em 5 de outubro de 2012, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=297>

INE. (2007). *Factores de Sucesso das Iniciativas Empresariais*. Obtido em 20 de setembro de 2012, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_estudos&ESTUDOSest\\_boui=6188890&ESTUDOSstema=00&ESTUDOSmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=6188890&ESTUDOSstema=00&ESTUDOSmodo=2)

INE. (2012, setembro). *Estatísticas do Comércio Internacional*. Obtido em 20 de setembro de 2012, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?PORTLET\\_ID=JSP&xpid=INE&PORTLET\\_UID=%23JSP%3Aine\\_cont\\_header\\_dest%23&PORTLET\\_NAME=ine\\_cont\\_header\\_dest&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUEstema=55448&DESTAQUESdata\\_inicial=&DESTAQUESdata\\_final=&DESTAQUESfreeText=](http://www.ine.pt/xportal/xmain?PORTLET_ID=JSP&xpid=INE&PORTLET_UID=%23JSP%3Aine_cont_header_dest%23&PORTLET_NAME=ine_cont_header_dest&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUEstema=55448&DESTAQUESdata_inicial=&DESTAQUESdata_final=&DESTAQUESfreeText=)

INE. (2012). *Empresas em Portugal 2010*. Obtido em 12 de agosto de 2012, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=143261137&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143261137&PUBLICACOESmodo=2)

IPQ. (2009). 1º Fórum de Metrologia. *Ata-resumo*. Obtido em 10 de setembro de 2012, de [http://www.ipq.pt/backfiles/acta\\_ForumMetrologia.pdf](http://www.ipq.pt/backfiles/acta_ForumMetrologia.pdf)

IPQ. (2011, novembro). Primeira reunião do Fórum da Certificação. *Espaço Q*, 71. Obtido em 15 de setembro, de [http://www.ipq.pt/front/Espaco\\_Q/201111/Espaco\\_Q.htm](http://www.ipq.pt/front/Espaco_Q/201111/Espaco_Q.htm) (IPQ)

IPQ. (2011). *Relatório Anual de Atividades 2010*. Obtido em 30 de abril de 2012, de <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=4572>

IPQ. (2012, 22 de fevereiro). *Plano de Atividades 2012*. Obtido em 30 de abril de 2012, de <http://www.ipq.pt/http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=4572>

IPQ. (2012). *Relatório Anual de Atividades 2011*. Obtido em 30 de abril de 2012, de <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=4572>

IPQ. (n.d.). *Diretivas Nova Abordagem*. Obtido em 1 de novembro de 2012, de <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=556&pagID+1672>

IPQ. (n.d.). *Glossário*. Obtido em 15 de agosto de 2012, de <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1076>

IPQ. (n.d.). *Orgânica e atribuições*. Obtido em 14 de maio de 2012, de <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=916>

ISO. (2011, 14 de abril). *News*. Obtido em 11 de julho de 2012, de <http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1416>

Jain, S. C. (1999). *Marketing Planning & Strategy* (6ª ed.). Ohio, OH: South-Western College Publishing.

Kahtalian, M. (2002). Marketing de Serviços. *Coleção Gestão Empresarial, vol.3*

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector - A Roadmap for Improved Performance*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Lambin, J.J. (2000). *Marketing Estratégico* (4ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Las Casas, A. L. (1991). *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas.

Leal, C. (2006). Vendas e Distribuição. *Curso de Microcrédito*, 8.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2008). *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing* (11ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Malhotra, N. K. (1999). *Marketing Research - An Applied Orientation* (3ª ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.

Marketing Maven Blog - The Industrial Supplier's Guide to Online Marketing Success. (2012, março). *Tips for Social Media Success with Limited Resources*. Obtido em 13 de junho de 2012, de Industrial Marketing and Sales: <http://marketingmaven.globalspec.com/?cat=6&paged=3>

McNeil, R. (2005). *Business to Business Market Research - Understanding and Measuring Business Markets*. United Kingdom: Kogan Page.

Museus Portugal. (n.d.). *Museus*. Obtido em 5 de outubro de 2012, de <http://museusportugal.org/museus.aspx?menu=125&id=126>.

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing - Estratégia em Acção* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Pires, A. R. (2000). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade. (n.d.). *Qualidade e Excelência*. Obtido em agosto de 15 2012, de: [http://pociq.mtss.pt/POCIQ/index.php?Option=com\\_content&view=article&id=113&Itemid=121&lang=en](http://pociq.mtss.pt/POCIQ/index.php?Option=com_content&view=article&id=113&Itemid=121&lang=en)

PORDATA. (2012). *Sociedades constituídas: total e por sector de actividade económica principal - Portugal*. Obtido em 15 de agosto de 2012, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Sociedades+constituídas+total+e+por+sector+de+actividade+economica+principal-176>

Presidência do Conselho de Ministros. (2011). *Programa do XIX Governo Constitucional*. Obtido em 20 de junho de 2012, de: <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/programa-governo/programa-governo.aspx>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 3/2010 de 19 de janeiro. *Diário da República n.º 12/2010 - I Série A*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Rangan, V. K., Shapiro, P. B., & Moriarty, J. R. (1995). *Business Marketing Strategy - Concepts and Applications*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

RECET. (n.d.). Obtido em 20 de maio de 2012, de <http://www.recet.pt>

Reis, J. C. (fevereiro de 2006). A Metrologia Legal e o Desenvolvimento Económico e Social. *Espaço Q*, 8. Obtido em 24 de janeiro de 2012, de [http://www.ipq.pt/front/Espaco\\_Q/200602/EspacoQ\\_200602\\_nt.htm](http://www.ipq.pt/front/Espaco_Q/200602/EspacoQ_200602_nt.htm)

Santos, J. M. dos (2007). *Conferência Qualidade e Inovação: uma relação biunívoca*. Obtido em 10 de junho de 2012, de <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1676>

Santos, J. M. (Março de 2009). Qualidade Total. *Revista Portugal Global*, 11, pp. 12-19. Obtido em 20 de janeiro de 2012, de <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista11/>

Saraiva, P., Orey, J. D., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J. (2010). *O futuro da Qualidade em Portugal*. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade.

Silva, Victor P. G. (2002). Análise aos custos da qualidade. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 28, 26-31.

Sousa, C. (2008). Categorias da Metrologia. *Cadernos Técnicos Carlos Sousa*. Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica. Obtido em 25 de janeiro, de <http://www.catim.pt/Catim/PDFS/categorias%20da%20Metrologia.pdf>

Stapleton, J. (1992). *Como Preparar um Plano de Marketing* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Stone, M., & Woodcock, N. (1995). *Relationship Marketing*. Londres: Kogan Page.

West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. (2006). *Strategic Marketing - Creating Competitive Advantage*. New York, NY: Oxford University Press.

Westwood, J. (2002). *O plano de marketing* (3ª ed.). São Paulo: M. Books.

Zolkiewski, Judy., Lewis, Barbara., Yuan, Fang., & Yuan, Jing. (2007). An assessment of customer service in business-to-business relationships. *Journal of Services Marketing*, 21, pp. 313-322.